全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

THE BIGGEST GAME OF ALL

交易领域的大师级著作

[美] 小利奥·辛德雷　莱斯利·考利/著



大买卖

成就伟大交易者的鲜为人知的谋略、战术和气质



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

The Biggest Game of All

这位一手策划了世界上一些顶尖级商业交易的大师采用生动活泼的方式公布了他的行动蓝图，使得本书极具可读性和实用价值。作为所向披靡的交易人，小利奥·辛德雷赢得了我的敬仰；而作为作家，他赢得了我这个读者。

——鲁珀特·默多克，新闻集团董事长兼首席执行官

美国商业喧嚣一时的20世纪90年代已经过去。交易已经结束，残局收拾殆尽。究竟鹿死谁手，花落谁家？小利奥·辛德雷了解并会告诉你这一切。他作为内行人的真知灼见和作为幸存者的机警应变定会使你在阅读本书时爱不释手，受益匪浅。

——霍华德·史特林格，美国索尼公司董事长兼首席执行官

小利奥·辛德雷对于成功实现顶级交易的十条训诫：

规则1：比别人做更多的准备工作。

规则2：在走向婚礼圣殿之前三思而后行——你可以爱他，但无法改变他。

规则3：达成交易应越快越好，但不要太仓促了。

规则4：记住你只是和你周围的人一样优秀(别人也和你一样优秀)。

规则5：懂得如何放弃。

规则6：如果需要，可以有对手，但不要有敌人。

规则7：仔细阅读交易细则。

规则8：不要纠缠于无关紧要的事情。

规则9：坚持到底。

规则10：学会保持缄默。





www.publish.citic.com

ISBN 7-5086-0034-7/F · 647

定价：26.00元

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

THE BIGGEST GAME OF ALL

0111773

F270
37


201117736



大买卖

[美] 小利奥·辛德雷　莱斯利·考利/著
张允　陈丽莉　朱章华/译


中央社会主义学院
图书馆
★ 藏书 ★

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目（CIP）数据

大买卖 / ［美］辛德雷等著；张允等译. —北京：中信出版社，2003.11
书名原文：The Biggest Game of All
ISBN 7-5086-0034-7

Ⅰ.大… Ⅱ.①辛… ②张… Ⅲ.管理实务–交易并购 Ⅳ.F713.1

中国版本图书馆CIP数据核字（2003）第102360号

The Biggest Game of All by Leo Hindery, Jr., with Leslie Cauley
Copyright © 2003 by Leo Hindery, Jr., with Leslie Cauley
Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.
ALL RIGHTS RESERVED.

大买卖
DA MAIMAI

著　　者：［美］小利奥·辛德雷　莱斯利·考利
译　　者：张　允　陈丽莉　朱章华
责任编辑：蔡宪智　赵世蕾
出 版 者：中信出版社（北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼　邮编　100600）
经 销 者：中信联合发行有限公司
承 印 者：北京忠信诚胶印厂　　插　页：4页
开　　本：787mm×1092mm　1/16　　印　张：18.5　　字　数：241千字
版　　次：2004年1月第1版　　印　次：2004年1月第1次印刷
京权图字：01-2003-3817
书　　号：ISBN 7-5086-0034-7/F・647
定　　价：26.00元

版权所有・侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。服务热线：010-85322521
E-mail:sales@citicpub.com　010-85322522

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



鲁珀特·默多克，新闻集团董事长。鲁珀特是全球最令人生畏（也最令人敬重）的节目制作人，他也会是你一生中遇到的最具远见卓识的交易商。



迈克·阿姆斯特朗，美国电话电报公司的董事长和首席执行官。迈克出于良好的愿望购买了价值1 000亿美元的有线电视资产，但他未能将美国电话电报公司打造成在全球独领风骚的宽带巨人，后来他将美国电话电报公司的有线电视资产折价出售给康卡斯特公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



Courtesy of Turner Broadcasting

特德·特纳，特纳广播公司的创始人。特德创建24小时新闻网美国有线电视新闻网的远见，改变了我们对新闻的看法，也同时改变了世界。

萨默·雷石东，维亚康姆公司的董事长。萨默将维亚康姆公司和哥伦比亚广播公司合并的勇气和远见创造了最具活力的媒体帝国。



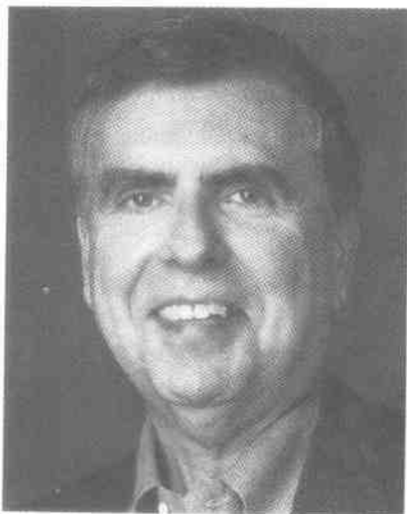
Courtesy of Viacom



Courtesy of Viacom

梅·卡马辛，维亚康姆公司的首席运营官。梅通过使哥伦比亚广播公司这样一个因一些经典电视栏目如《60分钟》而闻名的老牌广播公司与维亚康姆公司合并，得以在媒体界占据了统治地位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



Courtesy of Darryl Estrine

杰瑞·李文，美国在线-时代华纳的前任董事长兼首席执行官，涉及1 650亿美元的美国在线和时代华纳合并在很大程度上重新调整了竞争格局。尽管杰瑞后来因为这笔交易受到指责，但是将这两家公司合并这一战略思维却有着不同凡响的意义。



与（从左至右）布莱恩·罗伯茨（康卡斯特总裁）、吉姆·罗宾斯（考克斯通信公司首席执行官）、比尔·盖茨（微软董事长）、格雷格·马菲（微软财务总监）打高尔夫球合影。本照片摄于1998年5月在亚特兰大举行的全美有线电视会议期间，正好是与迈克·阿姆斯特朗秘密会见后的第二天，当时的那次会面不欢而散。电视通信有限公司与美国电话电报公司合并大约在一个月后宣布。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



由于乔治·斯坦因伯莱纳和其他球队老板的鼎力支持，YES网正大步向前成为美国最大最好的地区体育网。本照片摄于纽约的另一标志性建筑克莱斯勒大厦内，我们的办公大楼就设在此处。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

献给埃德·利特菲尔德、比尔·丹尼尔斯和约翰·马隆，感谢他们成就了我的事业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

致　谢

几经周折，本书终于得以完成，但是其间始终贯穿着我们的一个强烈愿望：要写出有重要意义和可以流传的东西。也许第二本书就不会那么令人紧张了。但我现在知道，处女作总是令人忧心忡忡、惴惴不安的，尤其担心写出的东西后来被证明流于肤浅，毫无价值。

当莱斯利·考利和我第一次打算写这本书时，我们的决定是不愿意再给读者增加一本“交易传奇”之类的书，尽管交易贯穿了我的职业生涯。重新将那些引人瞩目的交易照搬过来对其他交易爱好者来说可能很有看头，但仅仅复述故事不能给人太多帮助。况且，总有另外一些交易即将发生。所以，对目前吸引眼球的交易而言，仅仅扩大或重述其完美无缺的财政报告的作品，并不能在文学作品中长久地占有一席之地。

基于这一点，我们决定在每一章中添加有针对性的指导，希望由此帮助读者理解过去10年中出现的重大商业兼并和交易所产生的影响。交易如走马灯般穿梭变换，但它们为什么发生，是如何发生的，主要交易人如何做出决定和相互影响，我认为这些问题对其他商业人士、教师、学生以及其他人都会至关重要。至少我希望如此。

促成本书形成的另一个考虑是，我认为从20世纪70年代起，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

首席执行官的吸引力和相对重要性发生了翻天覆地的变化。同时，兼并和收购正逐渐使美国商业直至美国经济与众不同。70年代之前，大公司的首席执行官大多仅在其他首席执行官当中小有名气。财经媒体主要把焦点放在公司上，很少提及处在幕后的男男女女。如今，公司一律用它们首席执行官的名字来分门别类。很多首席执行官仅以他们省略姓氏后的名字闻名遐迩，我所能想到的有：鲁珀特·默多克、巴里·迪勒、杰瑞·李文、萨默·雷石东、比尔·盖茨和卡莉·费奥瑞纳。

遗憾的是，在同一时期，公共机构和企业保护股东、投资人以及员工利益的能力大大退化，董事、审核员和分析师都表现出妥协的姿态。世通（Worldcom）、安然（Enron）、环球电讯（Global Crossing）、阿德尔菲亚（Adelphia）、安达信（Arthur Andersen），以及华尔街的不止一个高级电信分析师最近都像报童一样冲出来宣称，这样的行为已多么地泛滥成灾。我也认为财经媒体有所失职，因为他们对这些公司的活动缺乏足够的监控和调查。我猜，有些记者之所以败下阵来，缘于这些公司实在庞大，而且至少到目前为止，深孚众望。

在撰写本书的2002年夏天，一些肆无忌惮的首席执行官的厄运几乎使美国经济和金融交易所无所适从。但愿这种令人蒙羞的后遗症命不久矣。考虑到交易的重要性日益增强以及首席执行官总体地位的不断提升，我们最好尽可能了解出类拔萃的首席执行官是如何做交易的，以及如何效仿他们的做法。可以说，美国商业的未来危在旦夕。如果这还不足以构成变革的动机，我真不知还有什么更适合的动机了。

自从我离开斯坦福商学院到犹他国际公司（Utah International）为埃德·利特菲尔德工作，迄今已有31年。在那段时光里，一些真正出类拔萃的人塑造了我的事业，铸就了我的成功，其中埃德

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



对我的影响最大。曾经对我不吝赐教的还有很多人，他们为我指明并彻底改变了我的人生道路。我在犹他国际公司、InterMedia公司、电视通信有限公司（TCI）和YES网共事的同仁是我遇到的最出色的精英。我所强调的不是我们做了什么，而是我们做事的方法，我希望人们会永远记住这些方法。在电视通信有限公司，我们首先协助重建了一个企业，然后协助规划它，随后成就了永垂史册的事业——与美国电话电报公司（AT&T）合并。天啊，能让我在这段不可思议的人生旅程中同约翰·马隆并肩领航电视通信有限公司是多么大的荣耀和恩赐啊！

有些人对我来说尤其重要，没有他们我的事业和生活不可能是现在这个样子。我的感激无法用语言来表达，幸好现在可以借此机会向他们致谢。再次感谢埃德·利特菲尔德。他信任我、教导我，让我明白在商界诚实、勤恳地工作是多么令人愉快。还要感谢后来的比尔·丹尼尔斯，是他给予我鼓励和强有力的支持。感谢约翰·马隆，我的伙伴和好友。感谢我十分珍视的有线电视行业的同仁们，尤其是比尔·布雷斯南、史蒂夫·布雷特、安·卡尔森、布莱恩·迪维、 格雷斯·狄·拉图尔、约翰·埃文斯、多恩·费希尔、格里·莱伯恩、戴维·米克斯纳、马克·内桑森以及芭芭拉·伍德。感谢我的四个交易伙伴和盟友：莱恩·巴克斯特、马克·科尔曼、戴维·克洛特和彼得·佐林塔克斯。感谢我的助手和亲爱的朋友：莉莎·佩勒奥特、卡罗琳·尚克斯和弗朗·汉姆林。感谢我的家人，感谢与我共同写这本书的伙伴莱斯利·考利。

感谢你们大家！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目 录

致 谢 VII

第一章 不同凡响的交易人 1

第二章 人们为何进行大宗交易 47

第三章 与美国电话电报公司的一揽子交易 83

第四章 YES，我行 123

第五章 MediaOne集团——掷骰子 157

第六章 传媒大亨鲁珀特·默多克 195

第七章 维亚康姆——如果不能首战告捷…… 219

第八章 美国网络：最佳结果 251

第九章 展望未来 277

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章

不同凡响的交易人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我看着谈判桌对面，暗自琢磨：这一切即将过去。

作为美国电话电报公司宽频业务的首席执行官，我已经在几周前公告天下：电话电报公司计划用625亿美元购买有线电视运营商MediaOne集团。我们的报价令康卡斯特公司（Comcast）的总裁布莱恩·罗伯茨（Brian Roberts）措手不及，他在一个月前已宣布其购买MediaOne的计划。现在，与我面对面坐着的布莱恩可谓举步维艰。他必须做出决定：要么退出竞争，从而失去MediaOne；要么态度坚决，拿出相应的报价，与我们决一雌雄。

形势紧张，如箭在弦。时间一分一秒地流逝，愈加令人不敢放松。微软公司那时已经表示，如果布莱恩决定与我们抗衡，他们会助其一臂之力。微软公司的一位资深经理格雷格·马菲（Greg Maffei）正在楼下的一间办公室里等候。那位软件亿万富翁保罗·艾伦（Paul Allen）也已经表示愿意提供经济援助。保罗现在正在西雅图，等着重任在肩的比尔·萨沃伊（Bill Savoy）的电话。萨沃伊正在街对面的一间办公室里随时待命。布莱恩只要拿起电话，打给格雷格或者比尔（比尔会再打电话给保罗），我就死定了。

对于我们企图虎口夺食，布莱恩很是恼火，也许还有些难堪，所以他很可能会孤注一掷。这个想法也使我胆战心惊。我们不可能放弃购买MediaOne，因为这家有影响的有线电视运营商对电话电报公司的长期业务计划至关重要。然而，我们也不能盲目报出天价。尽管布莱恩无从知晓，我们已经报出了最高价，而且只是为了MediaOne。和微软以及保罗不同，我们没有那么多钱可以用到报价大战上。然而，我们确实拥有他们不具有的东西——费城。

总部设在费城的康卡斯特公司多年来一直试图购买伦菲斯特通信公司（Lenfest Communications），伦菲斯特公司拥有费城郊区的有线电视系统。该公司以其创始人格里·伦菲斯特（Gerry

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



Lenfest）的名字命名，他一直拒绝出售公司。对我而言，幸运的是，电话电报公司拥有伦菲斯特公司50%的股份。为了引诱布莱恩暂时退出对MediaOne的争夺，我决定向他出售伦菲斯特。目前只存在一个障碍：我不能随便将伦菲斯特拱手赠与他人。格里依然拥有50%的股份，而且对于影响公司前景的重大交易持有否决权。我知道格里永远不会把公司卖给布莱恩。这两人已经竞争数年，所以彼此积怨很深。然而，那时我已无暇顾及这么多。我所关心的就是抓牢MediaOne，把布莱恩甩掉。

谋事在人，成事在天。我直截了当地告诉布莱恩，在某一种条件下，他可以拥有伦菲斯特，因此也就拥有了他梦寐以求的费城有线电视系统。那就是：他保证此时此地不再和我争夺MediaOne公司。他只有同意把伦菲斯特当做安慰奖然后离开。那个时候，布莱恩和我已经被关在电话电报公司律师办公室里讨价还价、争论不休了两天，所以我们均已疲惫不堪。布莱恩考虑了一下我的提议，然后与我握手达成了这项交易。我的噩梦最终过去了，MediaOne归我们了。

此时我还不能流露出得意之情，但是在我内心，我知道一切大局已定。通过牺牲几个法律上非我所有、相对而言无关紧要的有线电视系统，我已经成功敲定了20世纪最大、最重要的一笔媒体交易之一。当然，我还要和格里设计方案，他对此还一无所知。但是，那只是属于最后的清理工作了。等这一切都结束时，我会确保每个人，包括格里，都是大赢家。对于一个孤注一掷的交易者，这是再好不过的结果了。

在美国商业的各个层面都随处可见交易人的身影，但是处在塔尖——交易世界顶峰的，是经营多种业务的最优秀分子。这些交易专家仅仅在谈判桌上露个脸就能确保一笔大宗交易的发生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在这笔交易中，他们极有可能以赢家的身份出现。

并非人人都适合参与险中取胜的交易。你必须能够快速思考，敏捷行动，泰然自若地虚张声势。你还要具有不可动摇的勇气和意志。有点幽默感并无大碍，在一切计划都成泡影的场合，这早晚会派上用场（如果你参与足够多的交易的话，这种事情确实会发生，相信我）。然而，在大多数情况下，这些超级交易者往往以一种蔚为壮观的方式取得成功。

那么，确切地说，这些商界勇士到底是何许人也？如果你正生活在地球上，他们并不难遇到。很可能你已经多少熟悉了他们的一些大作。

这些人中包括：新闻集团（News Corp）的董事长鲁珀特·默多克（Rupert Murdoch），该公司给这个世界带来了福克斯广播公司（Fox Broadcasting）、《辛普森一家》（*The Simpsons*）、福克斯新闻频道（Fox News）、福克斯体育频道（Fox Sports），以及英国天空公司（BSkyB）卫星电视。还有维亚康姆（Viacom）公司的董事长萨默·雷石东（Sumner Redstone），是该公司让全球音乐电视网MTV和VH1音乐电视频道变得家喻户晓，然后它又与哥伦比亚广播公司（CBS）合并，制作一些娱乐家庭影院的节目内容，继续推动着节目制作的最前沿。另外一名交易巨星是杰瑞·李文（Jerry Levin），他是世界上最大的媒体公司美国在线-时代华纳的前任首席执行官。美国在线-时代华纳是美国有线电视新闻网（CNN）、HBO有线频道（Home Box Office）和《时代》杂志的大本营，当然了，还有网络巨人美国在线。

另外，还要提到通用电气公司的前任首席执行官杰克·韦尔奇。我把杰克算进去，是因为作为20世纪最优秀的首席执行官，他的名字几乎无人不晓。在杰克担任首席执行官的辉煌的20年中，标准普尔综合股票价格指数（S&P500）增长了15%。尽管这一利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



润已经非常可观，但是和通用相比还是微不足道的，因为在同期，通用的股东年平均复合成长率（CA GR: compounded annual growth rate）达到了23%，令人惊奇不已。杰克·韦尔奇会因其众多的有目共睹的成就而被人们铭记：创造了惊人的增长率，为控制产品不合格率而引进高度创新的六西格玛方法，创办了通用的管理学院。但是，杰克最大的成就，毫无疑问，就是将一种交易文化渗透到通用之中，这种文化将会使公司几代人受益匪浅。在其核心，通用依然生产着很多相对单调无趣的产品。他们依然制造机车、洗衣机和电灯泡。然而，即使各地的投资者在继续追求着“下一个新事物”，通用依然是其他公司衡量自己的标准。这主要归功于杰克的交易信条。

我这个人会限制严格的俱乐部还包括其他成员：梅·卡马辛（Mel Karmazin），哥伦比亚广播公司的前任首席执行官，现任维亚康姆的首席运营官；电视通信有限公司的前任董事长约翰·马隆（John Malone），现任自由媒体（Liberty Media）的董事长；康卡斯特的总裁布莱恩·罗伯茨。他们的交易奖章都是通过老派的方式赢得的：采取惊世骇俗的大胆行动进行大胆的交易。梅策划了一鸣惊人的哥伦比亚广播公司和维亚康姆的合并，这种商业合并在几年前简直不可思议。约翰信马由缰，制造了破天荒的电视通信有限公司和电话电报公司的合并，这是电视和电信行业史上逆整个合并潮流的转折性事件。布莱恩大抢新闻头条，因为他在2001年主动出价购买电话电报公司宽带，恰在此时，电话电报公司正试图通过为自己的电视和互联网资产首次公开发行股票（即首发，IPO），以使其在保持稳定的基础上进行扩展。当时，电话电报公司宽带的规模几乎是康卡斯特的两倍。这是何等的胆量！

这群人之所以名声远扬，部分原因来自他们共同的交易作风。那是雄心勃勃、大胆的作风，那是更新换代的作风。这些交易者的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

思考方式不拘一格、天马行空（那些想法那么出格，实际上，他们有时好像来自另外一个星球）。速度是他们的特征。他们思维敏捷，行动迅速，在重大的交易中扣动扳机的速度超出任何人的想像，尤其是他们的竞争对手。这里不存在委员会，这些家伙都是单枪匹马叱咤风云的领导者。他们迅速做出令人无可置疑的决定。有时候，他们会訇然跌落，陷入困境；多数时间他们会精神高涨，冲锋向前，并在此过程中激励我们所有人去试试自己的翅膀。

还要谈谈那些交易本身。和它们背后的那些行家一样，这些交易备受瞩目。这群人提出的这些交易总会激发我们无尽的想像，挑战我们对整个行业的观念和认识。这些交易的进行并非采取优雅、礼貌的方式。充满自负的高声叫嚷不绝于耳，往往令人心烦意乱，尤其是其他的首席执行官。如果你是个首席执行官，不管是有意为之还是凑巧碰上，假如你刚好参与此类的交易，你差不多要做好几天寝食难安的准备。问问任何一个曾经试图和约翰·马隆、鲁珀特·默多克或者萨默·雷石东较量的人吧。

如何识别这种大手笔交易呢？你可以从前任最高法院法官波特·斯图尔特（Potter Stewart）的话语中得到启示：当你看到时，就会明白那是什么。大手笔交易往往会刺激你的感官。它们带有一种几乎可以察觉的气味。它们就是感觉与众不同。

还有其他物质世界的迹象。仔细观察监管机构。他们说话的内容以及说话的方式在很大程度上可以表明一项交易的相对重要性。他们哈欠连天吗？（毛毛雨交易）他们立刻警觉起来、说话强硬而且难以对付吗？（大手笔交易）另一个指示器是媒体。全国性的报刊，如《华尔街日报》、《纽约时报》、《财富》杂志、《福布斯》杂志、《新闻周刊》，以及有线电视新闻网对此注意了吗？（大手笔交易）抑或他们用一种简短的或者更糟的逗乐方式提到你们的交易，或者甚至与其他交易一起一带而过地提及？（毛毛雨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



交易）交易的金额本身也是主要标志：金额数目庞大。在目前，要算得上名副其实的大宗交易，我们通常指的是价值至少达到50亿美元左右的交易。任何少于此数目的交易，至少在今天这个世界，都无法确保会令你的精神猛地一震（就像对你的脑门猛敲一下，因为你就是难以相信谁谁正在进行你刚刚听到的那笔交易）。

真正说明问题的标志当然是交易内容本身了。大宗交易本身的存在往往就能影响整个行业。无须考虑这样的交易何时才能完成，在某些情况下，很可能需要一年或者更长的时间。仅仅宣布这项交易本身就能在市场引起一系列的连锁反应，从而导致天翻地覆的变化。举个例子。当1993年大西洋贝尔公司（Bell Atlantic）宣布打算购买电视通信有限公司时，电视和电话公司一窝蜂地互献殷勤。几乎一夜之间，以前实际上互不理睬的公司突然不厌其烦地宣扬他们可以如何积极地合作，并肩向前。无人担心大西洋贝尔公司和电视通信有限公司的交易至少要用一年的时间才能完成。人们对这笔交易的反应是迅速而实实在在的。大西洋贝尔公司和电视通信有限公司之间的交易最终流产，但是，在那个时候，一种新型的思考方式的种子已经播撒开来。

衡量一笔交易是否重要的另外一个标准就是它的影响力。规模当然重要，但是，规模本身并不是显著因素。比如说，戴姆勒（Daimler）买进克莱斯勒（Chrysler），无论从何种规模来说都可谓大得惊人。埃克森（Exxon）购买美孚（Mobil），大西洋贝尔买进纽约电话公司（Nynex），也是如此。那么，这些交易是否曾令我们绞尽脑汁而难以想像？抑或引发我们整个社会重新以一种崭新、独特的方式思考那些受到影响的行业？并非如此。自始至终，这些合并和联姻都是围绕如何扩大已有规模所进行的。战线在交易前后没有根本的变化，惟一真正改变的是玩家的相对规模。所有的巨人都仅仅增高了一点点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让我们看看维亚康姆和哥伦比亚广播公司之间的交易。这对联姻的双方几乎在任何层面上都大相径庭。维亚康姆是世界上最有活力的媒体公司之一；哥伦比亚广播公司则是一家传统的广播公司，拥有年过半百的员工和业已成熟的无线电业务。在进行这场交易时，萨默·雷石东和梅·卡马辛断定，维亚康姆与哥伦比亚广播公司的所有部分加起来的总和，无论从战略上、经济上以及其他方面，价值都远远高于两个个体相加。这是一项大胆甚至是鲁莽的行动，充满冒险因素。早期的形势很是鼓舞人心。在和维亚康姆合作不久，哥伦比亚广播公司黄金时间的收视率开始上升。它在吸引年轻观众方面也开始有所进展——虽然进展很小，却是有目共睹。当然，“9·11”事件和经济普遍下滑所导致的广告减少使维亚康姆-哥伦比亚广播公司与媒体行业的其他同行一样受到重创。维亚康姆的将来如何管理还是个问号，但是，这些事情将会随着时间的推移而自行解决。这里要强调的是，萨默和梅具有进行这场交易的远见与勇气。

美国在线和时代华纳的合并也是如此。尽管很多首席执行官多年来一直在谈论购买美国在线，杰瑞是惟一有胆量真正付诸行动的人。这种配对并非毫无风险。时代华纳和美国在线来自世界的两极：一家是娱乐型多种经营的大公司，另一家是独行其是的网络巨人；一家具有可以追溯几十年的好莱坞传统，另一家则是个新时代的孩童，依然在互联网领域摸索前行。当两个公司宣布联姻之日，旧有的婚约规则全都飞出窗外，一种新型、有竞争力的对抗态势诞生了。你是喜欢也好，讨厌也罢，美国在线-时代华纳的交易就是那种改头换面的大手笔。这宗富有创意、新颖高明的交易，使得萨默和杰瑞从芸芸众生中脱颖而出。

这让我想起超级交易者的另一个基本特征：具有远见卓识。作为一种领导者的性格特征，“远见卓识”这个词已被用得过滥，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



实际上已失去任何意义。很多首席执行官似乎认为，“远见卓识”这个标记是影子般伴随着他们的头衔的，就像公司汽车或者高尔夫俱乐部会员资格。但是在我心中，这个词的含义依然清晰分明。真正的高瞻远瞩之人习惯未雨绸缪，而不是等事情发生时才匆忙应对。本杰明·富兰克林曾这样说过：“天才就是固守个人远见的才能，直到它变成现实。”有远见之人根据自己对未来的想像设计规划，不管那种观点多么有悖常理；鼠目寸光之人往往局限于当时的情况而不能自拔。这是主要的区别。然而，不管何时当人们提起“远见卓识”这个话题时，这一点都被忽略了。

看看伯尼·艾伯斯（Bernie Ebbers），世界通信公司（以下简称世通）的前任首席执行官。在20世纪90年代后期，世通是一个发展迅猛的电视通信有限公司，大有统领电信业之势。但伯尼真正意识到，世通的策略和资产仍存在一些严重的漏洞，并开始填补这些漏洞。他立即购买了全美第二号长途电话通讯公司MCI①——他需要努力从英国电信（British Telecommunications）手中争夺它，因为该公司已经宣布了购买MCI的计划，然后，他又转过来制定并购第三号选手斯普林特通讯公司（Sprint）的计划。除了拥有固定可靠的长途电话客户之外，斯普林特公司的无线电业务正日渐增长，地方电话业务利润很是可观。伯尼判断，把这些资源全部综合起来将会使世通变成一个异常强大、不断前进的竞争者。长期追随电话电报公司和MCI的第三号公司斯普林特很快接受了他的报价。

南方贝尔（BellSouth），这家总部设在亚特兰大的规模可观的地区性电话公司从中插了一脚。南方贝尔已经密切注视斯普林特公司多年，但是似乎从来没有真正扣动扳机。然而，一旦伯尼开

---

① 2003年4月，经历了财务丑闻的世通公司亦更名为MCI。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

始行动，南方贝尔便急切地参与其中，积极投标。像伯尼一样，南方贝尔列出种种理由证明，斯普林特和南方贝尔的合并将会使两个公司共同发展壮大。他们还指出，两公司之间的自然协力优势将会增加南方贝尔股民的收益。南方贝尔声称，这项交易几乎在任何层次上，无论是策略上、管理上、还是其他方面，都非常合适，简直就是天作之合。结果怎样？南方贝尔遭到断然拒绝，然后他们拔腿就走，打道回府。而不是在那里死缠烂打，斗争到底。南方贝尔的首席执行官大体表达了这样的意思："如果你们改变主意，就给我打电话。"一切到此为止。南方贝尔的迷你短剧来也匆匆，去也匆匆。

伯尼最终也没有买成斯普林特。监管机构后来否决了这项交易，声称美国第二号和第三号长途电话公司的合并违背竞争原则。但是一直到今天，伯尼依然会争辩说，这项交易的战略意义重大非凡，应该予以批准。南方贝尔怎么说？他们后来间接表示，考虑后来电信行业的巨大衰退，购买斯普林特这笔交易没有成功是件幸运的事。这是典型的高瞻远瞩（伯尼）与鼠目寸光（南方贝尔）的行为对比。一个根据自己对未来坚定不移的远见制定计划，另一个易于随波逐流，为当时的形势所左右。

遗憾的是，伯尼后来卷入了自己的交易网。伯尼最终被董事会排挤出去，因为他们对世通的财力日益担心。悬而未决已久的问题在2002年6月终于有了结果，当时世通宣布隐瞒了几乎40亿美元的开支（该数字后来又像气球膨胀一样飞速上升到70亿美元），接着又公布了从2000年开始超过5个季度虚假利润的情况[①]。当这一切被记录在案时，世通已经申请破产，而美国证券交易委员会（SEC）正在因其涉嫌各种违规行为而调查该公

① 2002年6月25日，美国第二大电信巨头世界通信惊爆连续5季高达38亿美元的假账支出，成为美国有史以来最大宗财务丑闻事件。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



司。伯尼在世通的接任者约翰·西吉莫尔（John Sidgmore）匆忙制定重建计划，但是前景不容乐观。除非约翰有回天之术，能像魔术师一样把兔子从帽子中掏出来，当你读到这里的时候，也许世通公司已成为历史。约翰也有可能因此遭受同样的命运。在约翰声称放弃这一职位之后，世通董事会在2002年9月开始寻找新任首席执行官。如果监管机构批准了这项与斯普林特的交易，对世通和伯尼来说，事情会不会是另外一个样子？对此只能任凭人们猜测了。伯尼本来希望通过买进斯普林特而使世通变成一个无线电领域的主要玩家。然而，在斯普林特交易夭折之后，伯尼打消了那个念头。其余的，正如他们所言，都是历史了。

值得赞扬的是，南方贝尔尽量避免了由于电讯业的灾难而带来的巨大损失。在2002年8月，南方贝尔的股票价格基本上与5年前持平。想想世通此类公司的命运，这个结果是蛮不错的。但是，我上面也说过，远见卓识并非仅仅局限在短期内，或者说是5年内你的股票价格的表现。它意味着放眼未来——几年甚至几十年，鼓足勇气、胸有成竹、大刀阔斧地实行彻底的变革。当几年前大西洋贝尔和SBC通信公司继续疯狂收购时，南方贝尔却置身事外，冷眼旁观。南方贝尔指出，像以前无数次一样，它不能也不愿让其股民承担过度的、不必要的经济风险。南方贝尔还说，它不需要依靠兼并伙伴来保证其顺利前进。该公司财大气粗，有能力自己单干。

南方贝尔一如既往地袖手旁观，冷眼注视，任由大西洋贝尔和SBC通信做出永垂史册的事情，重新界定竞争的前景。紧接着，大西洋贝尔买进了纽约电话公司，即设在纽约的贝尔公司，然后又买了美国通用电话电气公司（GTE）。SBC也不相上下，抢先购买了Ameritech公司，即中西部贝尔公司，以及在整个加利福尼亚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地区提供电话服务的Pacific Telesis公司①。当一切运作妥当时，SBC控制了中西部、西南和加利福尼亚，而大西洋贝尔［现在叫做威瑞森（Verizon）公司］掌管了东部海岸和全美其他地方的大片地区。疯狂购物的冲动不属于南方贝尔，它以前完全有权利吹嘘说自己是这些贝尔公司中的老大，现在却显得微不足道。它急需一个扩展计划。当我写作本书时，华尔街上的许多人都在琢磨着南方贝尔的收购诱饵，恰在此时，该公司继续坚持说它有能力特立独行。

威瑞森公司的首席执行官伊万·塞登伯格（Ivan Seidenberg）和长期以来担任SBC公司董事长兼首席执行官的埃德·惠塔克里（Ed Whitacre）都值得称赞，是他们的深谋远虑和非凡的勇气把他们的公司由地区性的公司变成了重要的全国性竞争者。到2002年为止，伊万和埃德依然在苦苦搜索新的收购目标。威瑞森曾经考虑和约翰·马隆的自由媒体合并（由我秘密相助），以便向电话电报公司宽带、电话电报公司电视和网络大军发动攻势。他们最终决定放弃此举，主要因为他们不想看到此类规模的交易再引发有关规章和政治方面的争论。SBC也打算单独向电话电报公司进攻，但是也因为同样的原因失去了兴趣。这都不要紧。伊万和埃德考虑这些交易的事实本身就足以证明了他们的创造力。

这并不是说首席执行官一定要做大宗交易才能赢得盛名。通用汽车的前任负责人李·艾科卡（Lee Iacocca）也许是历史上最著名的首席执行官之一。李对汽车具有良好的设计感觉，同时具有非凡的领袖气质，所以他理所当然能够引领和激励员工。然而，李从来没有做过任何重要的商业交易。我怀疑在十几年后是否还有很多人谈论李对本行业或者这个世界的贡献。你要知道，这可不是批评李。但是，这是强有力的提示：名声本身或者其外，并

① 即西部各州的贝尔公司。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不表示什么伟大意义甚至重要性（每当你需要有人提醒这一点时，就去阅读《人物》杂志吧）。

执著于对未来的一个设想并非总是易事。有时候，这有可能令人痛苦不堪。美国在线-时代华纳的前任董事长杰瑞·李文就是一个例子。在花费1 650亿美元的美国在线与时代华纳的合并完成之后，网络由繁荣走向萧条，网络股票价格一路狂跌。在网络泡沫高潮时购买了美国在线的杰瑞受到了众多的恶毒批评。事后聪明的批评家说杰瑞为美国在线花费太高。公司不得不在2002年第一季度花费540亿美元的非现金费用来弥补美国在线-时代华纳的价值突降。即使这是非现金支付，美国在线毫无价值的感觉也令人心痛不已。

我不知道杰瑞是否为美国在线花费太高，我要说的是其他人也无从知晓。当我这样写的时候，只有老天知道杰瑞是否出价太高。这要我们其他人花上四五年时间才能看出结果。不管怎样，合并美国在线和时代华纳的战略逻辑是不可否认的。一直信奉合并思想的杰瑞认为，收购美国在线的长期利益将远远大于任何短期风险，包括市场的波动。莽撞？的确。大胆？当然。然而，如果杰瑞是对的（我相信这一点），一旦合并变成现实，美国在线-时代华纳将获得最终胜利。

杰瑞的远见曾经使他身陷重围。回首20世纪90年代中期，当时有线电视股票飘摇不定，杰瑞经受着要撒手不管有线电视商务的巨大压力。“杰瑞狂欢”（Jerry-bashing）在华尔街（甚至在一些时代华纳主管人员中）实际上已经变成一种血腥游戏。一些分析家悄悄地提醒他保持头脑清醒。永远值得赞扬的是，杰瑞拒绝改变立场。他由衷地相信，有线电视是一种向消费者播放各种录像和交互式服务的有效传输方式，包括按要求录像和互联网服务。杰瑞的乐观主义看起来好像有点吹牛。当时，一些有线电视运营

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商所能做的就是苟延残喘，勉强维持现有业务。

最终证明杰瑞是正确的。正如他曾经预言的那样，有线行业进入了有组织状态，并开始吸引众多的新型大投资者，包括微软。集中变成了这个行业的神奇咒语。华尔街参与其中，并把有线股票推到了新高。那么杰瑞呢？那个曾经被人把头放到了砧板上的家伙突然之间被欢呼拥戴为英雄。

在美国在线-时代华纳这一交易上杰瑞是否还被拥戴为英雄，这有待考察。杰瑞在2002年从美国在线-时代华纳退休，在此之前他已经在该公司干了30年，经历了它的各种形式变迁，最后10年他做到了首席执行官。当杰瑞离开的时候，有线股票又在踩水（treading water），互联网股票，如我所言，遭到毁灭性打击。投资者大失所望，这一点可以理解。尽管最近广告市场已经重新活跃起来，其短期前景依然相当惨淡。尽管如此，我一如既往地相信，美国在线-时代华纳这项交易从战略上还是精明的。

首席执行官们想出各种各样的聪明手段努力掩饰自己缺乏远见和真正信念的事实。当郭士纳（Lou Gerstner）1993年被任命为IBM的首席执行官时，他因一句话而吸引了众多的注意力。他说，IBM最不需要的就是“远见”。当郭士纳如此断言之时，IBM的股价正徘徊在历史低点，而被郭士纳接替的长期执政的首席执行官刚刚被赶走。当然，郭士纳是错了。如果说IBM曾经需要过远见，那就正是那个时候。然而，郭士纳一生中从来没有经营过计算机公司，更别提像玛丽皇后号一样庞大的IBM，所以他头脑中根本就无从准备任何远见。因此，郭士纳做着大多数缺乏规划的首席执行官常做的事：他说远见无关紧要，然后顽强地坚持下去。IBM在郭士纳的领导下最终变成了一个运作良好的公司，郭士纳于2002年退休。在任职期间，郭士纳从IBM膨胀的组织结构中削减了超过10亿美元的开销，并重新恢复了公司善待顾客的传统。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



他也利用了因互联网的泛滥成灾而创造的一些机会。然而我认为，你不能说郭士纳格外有先见之明。他当然不是有远见卓识之人。

我猜，今天如果你和任何一个恐龙般庞大的公司里的人员谈话，如伯利恒钢铁公司（Bethlehem Steel）、施乐公司（Xerox）、福特公司——他们所说的都会是郭士纳在1993年给股东们讲的那句名言的翻版。原因很简单：他们头脑里也没有愿景规划。这些都是实力雄厚的大公司，而他们基本上都缺乏远见。其中有些公司，比如IBM经营得还不错。其他的，像南方贝尔，一直在不可思议地走运（南方贝尔：1984年，由于电话电报公司在法院指令下分崩离析，而后诞生此公司，继承了原来的垄断性地方电话业务）。他们大部分都有一个策略，或者至少类似策略的东西。然而，他们没有远见。在这个新兴的新媒体世界，要想成为真正成功、先锋前沿的公司，你需要两者兼备。

来自新媒体世界，就其本身来说，是远远不够的。如果那是惟一的标准，毫无疑问，技术将一定会轻而易举地获胜。技术已经成为我们这个社会的润滑剂，在此过程中，它已成为我们生活的基本组成部分。技术实际上影响着我们生活的方方面面，从我们储蓄和购物的方式，到我们交际、找工作、与家人及朋友保持联系的方式。然而，请你试着说出从这个群体中脱颖而出的成功交易者的名字。一个也想不起来吗？我也不能。一个可以生产精密的计算机芯片、生产声音识别技术以及复杂的密码编制系统的行业应该有能力在谈判桌上获胜。然而，事实并非如此。

微软公司的比尔·盖茨，作为美国技术的领导者，也许是世界上最著名的技术首席执行官。然而，比尔的天才从来不表现在交易上，甚至不表现在技术上。比尔的天才表现为像激光一样敏锐地洞察未来的能力，表现为预见新世界的发展趋势，即让软件实行公共所有的标准的能力。当苹果公司在积极地保护它的私家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

专卖软件系统时，比尔却精明地努力奔波，争取尽快将微软的操作系统授权给任何人。在此过程中，比尔引发了一场计算机革命，并为微软和他自己赢得了在历史上的一席之地。而苹果公司呢？他们宁愿将操作系统视作私家所有，几乎因此毁了这个公司。

撇开对比尔的赞扬，让我们面对冷酷的现实：比尔算不上交易者。从2001年起，微软最大的商务交易包括在电话电报公司投资50亿美元购买很少的股份。即使这笔交易也不是很成功（请看第五章），其他投资进展也不甚顺利。为了赶上互联网潮流，微软积极地在美国及国外的各种各样的电视、电信和技术公司投资。当网络泡沫破灭时，微软像其他公司一样毫无准备、措手不及。在2001年，微软的不良投资记录超过50亿美元，很多都是和电视、电信以及网络有关。当然，微软依然是一个值得推崇的神奇公司。然而，如果比尔能够将其众所周知的精明成分施加一点到高瞻远瞩的技术交易中，谁知道微软的今天又会怎样？如果微软在早期购买了思科公司（Cisco Systems）、亚马逊网站（Amazon），或者美国在线，甚至三者都买下，现在又会怎样？也许微软今天就不仅仅是一个令人敬畏的软件大户，而是一个引领这个世界进入全新信息时代的媒体集团企业。你现在只能尽情想像了。

但是，如果因为比尔不是一个出色的交易谈判者而责备他，这就像因为老虎伍兹的保龄球打得不够好而对其大加批判一样。比尔·盖茨是这个时代真正有远见卓识的人物之一。他不但是我们从现在起到十几年后都要谈论的人物，而且是从现在起几代人都要谈论的人物——也许一直谈论下去。他的聪明才智已经根本而且永远改变了我们的生活，并同时改变了这个世界。那是并且一直是，一个真正有远见之人的标志。

说实话，有几家技术主角，至少有一段时间，确实设法通过收购拓展其业务。他们大部分最终都失败了。思科公司，互联网

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



技艺精湛的路由器制作者，就是一个典型的例子。利用它高涨不下的股价作为交易货币，思科系统公司在1993~2000年购买了不下70家公司。到2001年，思科至少一半的收入来自购买的技术或者公司。这本来应该引起警惕，因为无人可以在如此短的时间内同化70家公司。但是，事实并非如此。华尔街如此倾心迷恋思科通过收购发展的策略，结果它把思科的股价抬得更高。这当然正好给思科的行为推波助澜。

后来网络泡沫开始破灭，思科像过于膨胀的气球一样爆炸了。公司高高在上的股价迅速下跌，侵吞了思科上百亿美元的市场价值。思科的无节制收购立刻戛然而止。当眼花缭乱的投资者试图弄明白刚刚究竟发生了什么事时，思科开始认真进行一项困难重重的工作：试图翻遍新公司鼓鼓囊囊的文件夹以便真正弄清楚他们在一起合作得怎么样。答案很简单：很多公司并不合作。思科闻名遐迩的擅长寻找交易的嗅觉似乎变成了幻觉，正像网络泡沫本身。

由电话电报公司和@Home公司控制的高速发展的互联网公司并没有做得更好。@Home公司的首席执行官汤姆·杰莫鲁克（Tom Jermoluk）决定将该公司变成一个更大、更好的美国在线的翻版，尽管@Home外观上是一个销售玩家，从来无心成为实体公司。在1999年，@Home以70亿美元的价格购买了Excite公司，这是一个类似雅虎的大型门户网站。@Home还以7.8亿美元的价格收购了一家电子贺卡公司蓝色山脉（Blue Mountain），其中包括3.5亿美元的现款支付。那时我正在@Home公司董事会任职（1997~1999年），经常和汤姆就公司的战略方向发生争执。在12个董事中，我是惟一一个反对收购Excite和蓝色山脉的。汤姆对我的担忧基本上置之度外，有谁会责备他呢？@Home在其他网络企业上投资得越多，华尔街就越高兴。投资者最后把@Home的股票价

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

格推到了将近200美元。对于一个两年前股票以每股10.50美元的价格开始交易的公司而言，这是令人飘飘然的时期。

到2001年秋季，狂欢结束了。受到网络泡沫的破坏，@Home预计从Excite得到的收入变成泡影。在电话电报公司领导下的服务质量日益退化，因为他们另外交付了30亿美元来控制@Home，自信能够为高速和交互式服务提供一个便利的平台。其他专卖@Home产品的电视赞助商很快开始打算撤回他们的资金。在2001年秋季，@Home最终认输。它申请破产，并开始拍卖资产。而Excite公司呢？到那时为止，@Home已经尝试了数月，几乎准备把这个门户网站送给任何愿意要它的人（我用“几乎”这个词的意思是这样的：@Home已经发现，关闭Excite会花费几亿美元，所以宁愿把它扔给别人，以避免负担那些费用）。至于蓝色山脉，@Home确实在竭尽全力出售它：以3 500万美元的价格，大约是当初购买价格的5%。创造下一个美国在线的工作到此结束。

美国电信领域的交易成绩报告甚至更糟。我曾于2000年中期在环球电讯做过短期的临时首席执行官，他们花了几十亿美元建设一个国际化的光纤电信网络，因为他们相信对通信容量的需求将远远超过可供量。遗憾的是，许多其他电视通信有限公司心存同样的想法。很快地，人人都能看到，市场实际上充斥着成百万公里用不上的光缆。光缆的价格直线下跌，环球电讯的财富也是如此，它最终申请破产保护。

环球电讯的熄火事例也许较为出名，但它绝不是惟一的一家。一个嗜好收购的无线电暴发户Winstar公司，为了开展业务，差不多从美国一家大型的设备供应商朗讯公司那里借了7亿美元的款项。后来Winstar完蛋了，留下朗讯以所谓的卖方出资自己消化它的7亿美元。朗讯闷闷不乐地勾销了Winstar的大部分借款。此后随着其他小型电视通信有限公司的熄火而一次又一次地备受

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



打击——他们拿走了朗讯的设备和合同。朗讯的管理由于电信的彻底垮台而变得手足无措。为了正常运行，朗讯的管理层将开销削减到最低水平。在不到半年的时间内，朗讯超过一半的员工被解雇或者辞职，缩减还在继续着。加拿大大型电信设备制造商加拿大北电网络（Nortel）也受到重击。它在2001年宣布缩水190亿美元，这在公司历史上是最大的几笔缩水之一。这些行动对电信业来说是极其罕见的。

一个接一个的公司破产倒闭，投资者的几十亿美元付之东流。到2000年12月为止的36个月里，借给大大小小的电视通信公司用于购置机器设备和建设基础设施的款项达到1.24万亿美元，数目惊人（而这还甚至不包括提供给Winstar这样最终破产的技术企业几十亿美元的卖方筹资）。在这不同凡响的3年期间，美国经济增长的大致30%——包括工作和资金，都来自这个领域的公司。当这个行业垮台时，那些投资的美元遭受了同样的命运。几十万人失去了工作。

等到2001年9月重新来临之时，经济已经对这一衰退不太在意了，“9·11”事件扭转了局面。在袭击事件之后，似乎毫无疑问美国正在全速衰退。航空、宾馆和旅游行业受到重创，成千上万的员工几乎同时失业。面对困境，国会不得不提出大规模的经济援助计划。几星期之内，美国向阿富汗投放炸弹，然后是出动军队，进行以牙还牙的报复，因为美国相信策划这些可怕袭击的恐怖分子正藏在这个国家。那似乎还不够，炭疽热恐慌很快继之而来，好几个人因为接触了此种致命的疾病而死去。恐惧控制了整个美国。

美国的商业界惊呆了。在袭击当天关闭的纽约证券交易所几天后重新开业。当开盘的铃声响起时，道琼斯指数直线上升，然后又大幅下降，当天最后跌幅达到令人心痛的700点。股市的急

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

剧升降迫使我们所有人都一起屏住呼吸，担心第二天会是什么样子。下一天呢？再下一天呢？很多首席执行官断然退缩了。这一点可以理解。投资者也是如此。很多人的证券投资，连同退休收入和生活存款的价值骤然跌落。甚至连老练的投资者也开始动摇。这对我们的国家以及我们生活的整个世界都是一段痛苦不安的时期。

但是，美国的交易巨人仍然坚守着他们的阵地。就在报纸谈论美国黯淡无光的经济前景的同一天，鲁珀特·默多克依然在那里连续敲打通用汽车公司的大门，试图购买DirecTV公司；康卡斯特的布莱恩·罗伯茨依然在苦苦追求电话电报公司宽带；而约翰·马隆，不愧是约翰·马隆，依然在推测征服这个世界的新方法。时间也许不确定，但是，这些商界巨人实际上依然非常清楚他们各自在这个世界的位置。甚至是可怕的“9·11”事件，以及与那个异乎寻常的灾难性一天有关的一切可怕暗示，都无法动摇他们的基本信念及对未来的希望。

简而言之，那就是我为什么那么推崇鲁珀特、布莱恩、约翰以及其他人的原因。不是因为他们有名，不是因为他们有影响，甚至不是因为他们的成功。恰恰相反：他们之所以成功，有影响力，闻名遐迩，而且与众不同，恰恰因为他们对未来具有清晰敏锐的远见。至于自己希望如何到达那里，他们头脑中有一套不可磨灭的指导方针，并且不会半途而废。当股市受到重创时，他们并不惊慌失措；当经济突然下滑，甚至当全球性的对恐怖主义的反应预示着恶兆时，他们也没捶胸顿足，悲痛欲绝。他们没有失去冷静，就是这样。相反地，他们做着伟大的企业领导应该做的事情——他们在保驾护航。而这一点，到最后，就是在今天的全球环境中一个成功的首席执行官的全部含义。

作为一个交易老手，我很荣幸也很高兴能和所有这些出色的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



管理者一起共事。有时候我们坐在谈判桌的同一边，同仇敌忾；有时候则势不两立，剑拔弩张。但是在这些年中，我已经从他们每个人身上都学到了不少东西，这也是我为什么决定写这本书的一个原因。我希望在本书中，你会发现某些和你自己的生活和事业有关的东西，或者两者兼之。也许，只是也许，当你沿着自己选择的生活航线前行时，你会得到一点点启发。基于此种考虑，我很愿意简要提供一些有关这些名副其实的美国交易巨人的观察报告，此书谨献给他们。

新闻集团的董事长鲁珀特·默多克：（噢，原来他不是美国人。但他是澳大利亚人，离美国不算远）我听到年轻的主管总是谈论鲁珀特，即使大部分人甚至从未见过他。正是这种暗示的熟悉关系表现了这个有影响的小圈子里首席执行官的特征，而鲁珀特恰恰处在这群人的最前列。

鲁珀特生来就有一个世界上最不可思议、最有创意的大脑。他也是你一生中遇到的交易范围最广的家伙之一。他有着非同寻常的历史使命感，鲁珀特甚至正在为尚未出生的几代人做着奠基工作。正因为如此，他愿意承受巨大的风险，不畏惧惊人的经济衰退，一切都是为了未来的岁月。鲁珀特被认为是这个小圈子中的理想人物——居高临下、高瞻远瞩、极富创意，因为他掌控着新闻集团。否则，他现在可能已经被解雇三四次了。每次当集团的股价急剧下跌时，他都有可能受到重击。

谈到规划和销售，鲁珀特是一个公认的天才。这也是为什么那么多人提到他就胆战心惊的原因。到2002年为止，鲁珀特在欧洲、亚洲、拉美和澳大利亚的卫星电视业务进入了8 500多万户家庭。当他打算在美国开拓更深的市场时，有线电视运营商确实乱了方寸。有线运营商抱怨说，鲁珀特在市场上搞不正当经营。对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其最大的抱怨是他偏袒自己的产品而不顾及他人。那都是废话。有线运营商不希望鲁珀特进入美国市场的真正原因是：无人愿意拿鸡蛋碰石头。那家伙太棒了，每个人都知道。

鲁珀特花了一年多时间试图买下DirecTV公司，即通用公司控制下的大型国内卫星电视公司。只是在最后时刻被他的主要竞争对手另一家卫星电视供应商EchoStar的查理·埃尔根（Charlie Ergen）打败了。DirecTV公司在通用的手中发展得红红火火。但是，在像鲁珀特这样一个真正的规划大师手中，DirecTV公司也许会真正地腾空而起，并由此使传统的有线电视运营商的利益受到损害（瞧！这就是有线运营商恼火鲁珀特的真正原因）。虽然鲁珀特在第一局中败给了查理，但不要指望他就此出局。当我在2002年秋季撰写本书时，监管机构已经拒绝了EchoStar购买DirecTV公司的投标。这为鲁珀特转入反击、重杀回来购买该公司铺平了道路。所以请你一直关注这一话题。

维亚康姆公司的董事长萨默·雷石东：萨默善于洞察未来，而后制定策略并英明地实施，此种能力一直令人叹为观止。萨默大概有70多岁了，但他却是人群中行动最敏捷的一个人。他的顽强意志力也享有盛名：大家都知道萨默曾经在一场旅馆火灾中幸免于难，他完全靠一只手抓住三楼的壁架把自己吊起来，直到被人搭救。

在交易中（同时在那个壁架上），萨默展示了巨大的勇气。他大胆地将自己永远的宝贝维亚康姆，这个世界上最充满活力的媒体大企业与广播界的老妪哥伦比亚广播公司合并。这笔370亿美元的合并改写了竞争的前景，丰富了我们有关传统广播在日益发展的新媒体世界所起作用的想像。通过这次合并，值得众人瞩目的是，萨默（以及他的二把手梅·卡马辛）得以掌管众多的资产，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



简直令人眼花缭乱：百视达（Blockbuster）、派拉蒙电影公司（Paramount Pictures）、西蒙与舒斯特公司（Simon & Schuster，本书的出版商Free Press是西蒙与舒斯特公司的一员）、广播和电视台、户外广告牌广告，当然了，还有哥伦比亚广播公司。对于一个创业时只有几家连锁电影院的人来说，这已经相当不错了。

维亚康姆的首席运营官梅·卡马辛：梅将自己一直合并到媒体世界的顶峰。经他一手策划，他以前的公司无限广播公司（Infinity Broadcasting）合并归入哥伦比亚广播公司，然后他成了哥伦比亚广播公司的首席执行官。对许多人来说，这项交易意味着他事业已达顶峰，从此可以鸣金收兵，但梅并不这样认为。就在完成与哥伦比亚广播公司的交易之后，梅继续抬高赌注，向萨默提议，将哥伦比亚广播公司并入维亚康姆。

有些评论家认为，这桩联姻逾越了规则，属于合并泛滥。毕竟，哥伦比亚广播公司是一个传统的广播公司，有着严肃、谨慎的老龄化员工群体。该广播公司因为《60分钟》（*60 Minutes*）、《在路上》（*On the Road with Charles Kuralt*）这样的经典电视节目以及公司有名的新闻台柱子沃尔特·克朗凯特（Walter Cronkite）而闻名遐迩。与之相反，维亚康姆毫无经典可言，它到处充满了城市生活的狂热。维亚康姆的新电视经典节目群包括全球音乐电视网MTV、VH1音乐电视频道和尼克知识乐园（Nickelodeon）。许多人也怀疑，萨默作为维亚康姆的核心人物，是否愿意和他人分享权力，更不用说传统广播公司了。

梅和萨默自然有过交锋。不管何时你让两个那样的大人物共处一室，冲突总是在所难免。但是，我同时认为，公平地说，萨默和梅对彼此的才能与贡献还是互相尊重有加的。无论如何，萨默和梅是如何组合成一个管理团队的，这点在此不必谈起。真正

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重要的是：他们对未来共同的远见使得维亚康姆和哥伦比亚广播公司走到了一起。这项曾经被认为不可思议的合并，不仅深刻地改变了两家公司，而且改变了整个行业的方向。

美国在线-时代华纳的前任董事长杰瑞·李文：杰瑞策划了自己的时代华纳公司与美国在线的合并，价值达1 650亿美元。这项交易无论在规模上还是范围上都令人瞠目结舌，完全改变了竞争的风景。它同时使时代华纳成为这片风景中最雄伟的一座山峰（不用说，这条媒体山脉也包括维亚康姆和新闻集团）。

这项交易曾经让人感觉有悖常理。直到交易被宣布那天，美国在线公司一直是电视行业主要的劲敌。美国在线主要借助“开放式接人”（open access）向有线电视运营商宣战。意思就是说，有线电视运营商应该被迫大大削减其系统的使用费用。美国在线辩解说，这种通道对于美国在线和其他同类公司的继续发展是必需的。有线运营商拒绝该提议，立刻把开放式接人称为是旨在使美国在线获益、削弱他们的“强迫接人”（forced access）。美国在线拒绝接受否定的答复，并转向政府求助。有线运营商立场强硬，但事实上很多人忧心忡忡。

说说杰瑞·李文吧。当美国在线与时代华纳的合并公布于众时，美国在线在开放式接人事件上的态度来了个180度大转弯。几乎一夜之间，这个似乎界定美国在线的真实存在的事件立即变得虚无缥缈起来。当它一旦改变立场，自己也变成有线电视运营商时，美国在线似乎不愿意讨论开放式接人了，更不用说向监管机构提出这个问题了。很多微不足道的参与者试图继续这场战斗。但是，缺少了像美国在线这样实力雄厚的代言人，这个事件的声势大大地减弱了。有线电视行业的执行官们当然再高兴不过了。所以，最终时代华纳不但增加了一个令人望而生畏的网络伙伴，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



而且一下子蒸发了一件令杰瑞大伤脑筋的事件。而美国在线呢？它最终如愿以偿——在有线电视（分部）和“内容”世界赢得了稳固的立足之地。

正像我说过的那样，当网络市场不景气时，杰瑞曾为这项交易承受巨大的压力。这将由杰瑞的继任者，做了他6年副手的迪克·帕森斯（Dick Parsons）来开发合并后的潜能。迪克擅长开发客户，现在美国在线–时代华纳已经形成了特拉华州的规模，所以这种才能迟早会派上用场。像他长期的良师益友杰瑞一样，迪克笃信集中的力量，他也不害怕引发交易。

自由媒体的董事长约翰·马隆：约翰是划时代的伟大交易者之一，他同时是一个纯粹的幻想家。在20世纪90年代早期，他预见了一个有500个频道的世界，一个交互式电视影响着我们一切生活的世界。尽管约翰的预言可能有点为时过早，有些人会说太早了，但他的大胆的声明正一天天被技术发展所证实。这不是交互式电视是否会到来的问题，而只是何时到来的问题。约翰照常认为这是迟早的事。

约翰曾经是电视通信有限公司的前任董事长。当他在1997年2月邀我担任电视通信有限公司的总裁时，他就已经是电视行业的一个巨人了。一年之后，我们宣布了以480亿美元的价格将电视通信有限公司出售给电话电报公司的计划，这在电视行业引起了一系列的连锁反应，余波好几年都无法平息。我们最初的计划是，要求电话电报公司使用有线电视线来为全美提供地方电话服务。虽然事情并没带来预期的好结果，这项交易却永远改变了关于有线电视业务的概念，它也根本而且永远改变了电话电报公司，一个美国人心目中的伟大偶像。

据说，约翰在谈判桌上令人非常畏惧。他确实有理由如此。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在过去的25年中，约翰已经参与了差不多几百个交易，涉及到银行家、有线电视运营商、电视网络以及监管机构。其结果，复杂的财务谈判对他来说已成第二天性。约翰擅长运用智力，用它像拳头一样重击你，直到你屈服。约翰还是一个善于同时在几个层面上以智取胜的大师。这不是说约翰故意卖弄，那就是他的大脑工作的方式。约翰过去常说，做交易就像参加三维国际象棋比赛，如果你不是在不同的平面上都一直超前4~5步，你就会输棋。而约翰很少输棋。直接问问任何一个曾坐在他谈判桌对面的人吧。

康卡斯特的总裁布莱恩·罗伯茨：这个层面的交易者具有一种不可思议的能力：他们能够洞察未来；当机遇来临时，他们会果断行动。要是没有明显的机遇呢？也没问题。就像人为制造的海啸一样，当这些人引导你进入他们的路径时，事情就会自然而然地发生，或者猛然爆发。

想想康卡斯特年轻的总裁布莱恩·罗伯茨和他的父亲康卡斯特的创始人兼董事长拉尔夫。在2001年夏季，罗伯茨家族以580亿美元的报价主动要求购买电话电报公司附属的宽带业务。在和电话电报公司进行了几周的谈判却毫无结果之后，他们采取了惊人的行动。布莱恩选择适当的时间安排行动，以打乱电话电报公司宽带的首次公开发行股票的计划（电话电报公司是公开上市公司；按照当时的计划，电话电报公司宽带将作为单独的股份交易）。首发是一个公司的股票第一次公开出售，被认为是任何一个机构的生活中非常重大的事件，更不用说像电话电报公司宽带这样惹人注目的大公司了。布莱恩的王牌行动迫使电话电报公司推迟它的首发，导致了一个较长的董事会观望期。布莱恩的虚张声势最终成功，他得到了电话电报公司宽带，以及在我的著名的交易大师名册上的一席之地。一旦这项交易完成，布莱恩和他的父亲将

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



掌管全美最大的有线电视公司，这对一个来自费城的父子兵团还是不错的。

特纳广播公司（Turner Broadcasting）的创始人“特德”特纳（Turner）：特德曾经说过这样的话：“这就是美国，在这里你什么都可以做。”好家伙！他已经做了。

在他不同寻常的职业生涯中，特德只做了两三件大宗交易。最大的一笔是将特纳广播公司出售给时代华纳。但是，特德对24小时有线电视新闻网络CNN的有先见之明的预见改变了我们关于新闻、地球村以及媒体和技术在我们日常生活中所起作用的感性认识。他预见了一个世界的发展，这一点无人可比。于是一段时间之后，由于特德的某种推动，这个世界最终赶上了特德的瑰丽而奇特的想像。

作为首席执行官，特德是无可比拟的。他对将来有着明确的预见，为公司设计了与众不同的策略，并英明地实施该策略。特德有力地提醒你，作为首席执行官，你不能只有策略和眼力，你还要能够很好地执行。那是成功的基本的、永远不变的前提。对于公司，特德一切都做到了，而且超过了这一标准。在此过程中，他深刻地改变了这个世界，这使特德在我眼中成为我们时代最重要的媒体预言家之一。

通用电气公司的前任董事长杰克·韦尔奇：这件事很少有人知道，杰克在1980年被任命为通用电气的董事长和首席执行官的事情差一点泡汤。实际上应该轮到一个备受尊重的副董事长沃尔特·“戴夫”·丹斯（Walter “Dave” Dance）担任这个职位，至少也是过渡性的。通用计划让戴夫领导公司先十几年，然后再把权力转交给杰克。这样好让当时只有45岁的杰克在接管最高层上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作之前多增长一些见识。

但是，戴夫在最后一刻遭到否决，因为据悉他谎报过自己的高尔夫成绩。在所有因素中，这一点并非微不足道。通用提名委员会的前任成员埃德·利特菲尔德是我多年的老友和良师。埃德告诉我——这个传闻后来被另一个通用的主管证实了，一些董事发现，戴夫在去佐治亚州奥古斯塔和其他地方旅游期间修改了他的高尔夫分数。埃德在2001年9月以87岁高龄去世，他说从来没有人直接和戴夫当面对证此事。但是，当考虑他担当首席执行官一职时，提名委员会决定对戴夫不予考虑，而是直接任命杰克。埃德说，董事们指出，如果戴夫在打高尔夫上都抄近路，他也许不是领导通用的最佳人选，因为高尔夫和比赛诚实是这家资深公司文化的不可分割的部分。毫无疑问，其他因素也影响了董事们的最终决定。

我不知道戴夫是否修改了他的高尔夫分数。有可能通用董事会成员完全弄错了，也有可能他们是对的。但这一点是确定的：这段意外插曲带来的结果就是杰克·韦尔奇提前成为通用的首席执行官。回顾过去，那个事件深深影响了通用历史上一个关键时期的发展方向。至于戴夫·丹斯呢，他尽职尽责，表现优异，令人赞赏，直到退休（要更多地了解非计划中的后果，请见第八章）。

杰克本人并未涉足很多大宗交易，实际上只有三件，有两件他本来没打算做［中途夭折的通用和霍尼韦尔（Honeywell）的合并交易是其中之一］。但是，在他担任首席执行官的非凡任期内，杰克做了件更伟大的事情：他将一种成功交易的文化逐渐灌输到通用员工心中。多亏了杰克，通用现在每年正常情况下可做成100多项交易。该公司大部分的交易都相当成功，这一点可以通过杰克留下的丰厚的股东利润得到证实。在杰克担任首席执行官的20

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



年中，通用的股东年利润增长率以复利计算惊人地达到23%；同期标准普尔股票指数勉强获得还算可观的15%的利润（相比之下还是显得微不足道）。这些业绩统计有些后来受到华尔街的详细审查，但是不要紧。杰克留下的管理和文化财富将继续使未来几代的通用受益，实际上，也使未来的美国商界受益。假若在我们生活的世界上，你每年必须做至少一两件交易才能保持有竞争力，那些财富就是真正的无价之宝。

在杰克取得进展和使大众接受通过收购发展公司的思想之前，美国商界很少把交易作为真正的发展策略并据此采取措施。真正完成的交易也往往非常狭隘——小型器械制造商只会并购其他小装置制造者，诸如此类。像美国钢铁公司（U.S. Steel）和通用汽车这样的巨人就是如此发家的。公司从不考虑到当前的业务区域之外去看一看新的机会，就是因为无人首先迈出这一步。然而，到20世纪80年代末，这种做法的弱点暴露无遗，令人痛心。更多的公司遭到那种对“集中”的法律限制。该限制的意思是说，他们已经买下那么多本行业的公司，所以他们有形成垄断公司的危险。当然，对于司法部的反托拉斯部门来说，那是一个危险信号。突然之间，那些制定了并购发展策略的公司除了超越核心业务寻找新的机遇之外，别无选择。

一些怀有超越行业界限想法的公司乐滋滋地急忙行动，完成了后来证明有致命缺陷的交易（让人想起电话电报公司购买那家收银机公司NCR）。其他公司则袖手旁观，按兵不动（想一想南方贝尔）。然而，有几家公司认识到了通用这个范例的意义：鼓励你想办法跳出那个箱子，并机智地操作。如果你意识到通用具有100年的历史和根深蒂固的习惯，杰克当时能够转动这样一头鲸鱼，这个事实甚至更加不同寻常，耐人寻味。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杰克和萨默、杰瑞、约翰以及其他所有我谈论的人有何共同之处？固然，他们长相不同，教育背景也不相似，商务目标各不相同。他们一生中的早期职业也是五花八门：杰瑞·李文曾经是个圣经专家，萨默·雷石东是位律师，而杰克·韦尔奇是个化学工程师。但是，他们确实存在相同的地方。借用萨默的一个说法，那就是确实想获胜的激情。这些人之所以获得巨大的成功，原因在于他们愿意比其他任何人都努力工作，使他们的自我（至少在每一点上）服从于各自的策略。其结果，他们几乎总是以智取胜。除了积极利用聪明才智之外，他们还毫无例外地自信和惊人地聪明。最重要的是，他们是你一生中遇到的最敏锐、最无约束的一些人。

除了杰克·韦尔奇，所有的这些交易革命者都来自媒体界。这一点不足为奇。抄袭一下弗朗西斯·斯科特·菲茨杰拉德[①]的说法，当今成功的媒体执行官们确实和其他芸芸众生大不一样。

传媒代表们与常人大不相同。他们的谈话与众不同，行动不同，有时甚至连穿着打扮也不例外。他们有时表现得厚颜无耻，有时候因为说话的内容和方式而令人失望（想想特德·特纳）；他们也会吸引我们的想像，激起我们的梦想（再次想想特德·特纳）。媒体似乎对约翰·马隆所说的每个字都洗耳恭听，对于这个事实你还能有何其他解释？或者如何解释鲁珀特·默多克在一间高朋满座的屋子里露一下面就能生出波澜？这些都是带有传奇色彩的人物，兼有传奇般的个性和抱负与之匹配。

公司教育与此关系紧密。媒体机构，在它们光怪陆离的文化背景下，往往是疯狂、无拘无束、不作假的地方。其结果，他们

---

① 弗朗西斯·斯科特·菲茨杰拉德（F. Scott Fitzgerald, 1896~1940）：美国作家，是爵士时代的典型代表。他最著名的小说是《了不起的盖茨比》（1925年）和《夜色温柔》（1934年）。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



往往吸引那些在这种环境中能蓬勃发展的人，也就是说，那些知道如何无拘无束地应对一个无拘束的世界的人。爬升到媒体机构顶端的管理者往往经过很多谈判的实践，包括任何事情。结果，辩论的艺术，有人会说威胁的艺术成了第二天性。几乎是出于需要，他们学会了怎样快速思考，怎样快速行动，以及怎样做出令人信服的决定。他们当然不会因为扰乱了现状而烦恼。相比之下，在等级森严或者按部就班的管理环境中很少能培养出善于果断行事的人才，遇到问题时他们也往往拿不出有创意的解决方案。他们的血液中根本就没有这种东西。试着把这些人置于真正的危机关头，他们大部分人都会像纸牌做的房子一样毫无抵挡力。

在“9·11”事件之后，恐惧控制了这个国家。可以理解的是，美国人对乘坐飞机心有余悸，乘客运输量连同整个国家的信心突然下降。航空公司的执行官们开始慌乱不安。好家伙！确实能看出来。在面对新闻媒体的时候，航空公司首席执行官们的回答和普通人几乎毫无二致。这帮人不可能准备好有创意的解决办法，他们所有成员都对刺激敏感。一个星期之内，大部分公司宣布大幅度裁员和减少飞行航班。有一个问题他们没有涉及，那就是票价，他们说票价已经够低的了。带给美国人的信息非常清楚：我们遇到麻烦了，却不知道怎么办。

只有一个人例外，那就是西南航空公司（Southwest Airlines）的董事长赫布·凯莱赫（Herb Kelleher）。多年来因为票价大打折扣、航空服务只提供起码必需品而一直搅乱航空业现状的赫布此时使人备受鼓舞。他有的只是当时飞机乘客们需要的——安定人心的声音。在公开声明中，赫布给人一种平静沉着、泰然自若、运筹帷幄、决胜千里的印象。西南航空公司没有宣布裁员，甚至也没减少航班。相反的是，西南航空公司一边精心安排、有条不紊地采取措施加强安全，一边继续飞行。考虑到非常情况，西南

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

航空公司也说，他们会考虑降低票价以吸引人们再开始飞行。这确实是需要传送给美国战战兢兢的飞机乘客以及华尔街的正确信息。其他航空公司股票开始时猛然下降了50%还多，而西南航空公司的股票只下滑了20%。不管从哪方面看，他对这场危机的处理都是个胜利。

在航空行业中，赫布·凯莱赫远远只是例外，而非和其他人一样的泛泛之辈。但是在媒体世界，那种创造力和勇敢的决定随处可见。看看维亚康姆公司：每一天都有行为古怪、富有创意、无拘无束的人穿过大厅。这绝非偶然。维亚康姆各个层次的员工都会因行为果断、畅所欲言以及愿意采取勇敢的甚至冒险的行动而受到奖赏。这并不是说，维亚康姆所有的努力都是成功的，有些也很引人注目地偃旗息鼓了。但是，维亚康姆的员工也知道，假如他们的行动步骤经过深思熟虑，他们就能泰然自若地迎刃而上。他们确实真刀真枪地干了。

对所有这一切最明显的反驳是：和其他本身相对单调的行业相比，媒体倾向于更严密地掩饰他们自己以及这些首席执行官（想到了重工业）。但是这种说法太过简单化。事实是，这些媒体执行官代表的交易对我们的生活产生了重大影响。考虑一下纽约城一家互联网研究公司Jupiter Media Metrix的这些统计数据吧：从2001年年底开始，7 300万户家庭使用有线电视，1 800万户申请卫星电视，7 100万户拥有个人电脑。其中，5 200万户预定某些拨号的网络服务，比如美国在线；大约1 000万户预定高速网络服务，也就是宽带（这些人大多数——大约700万，偏爱线缆调制解调器）。Jupiter Media Metrix预计，到2006年，在线家庭的总数会达到8 600万。对萨默、鲁珀特以及其他人而言，那是炙手可热的东西，意味着很多机会，会对我们的生活产生很大的影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在我看来，杰克·韦尔奇身上具有更多的维亚康姆的特征而非通用的特征。杰克最近的前任雷吉·琼斯（Reg Jones）被认为是全美最优秀的首席执行官之一，确实也是如此。面对无法控制的通货膨胀和一败涂地的股票市场，永远值得称道的是，雷吉设法使通用为投资者赢得令人难忘的成功。后来杰克走马上任，所有的陈规陋习被直截了当地扔出窗外。用杰克自己的话说，他是一个完全不适应环境的人。他性情急躁、直言不讳、缺乏耐心，他鄙视官僚作风，摒弃常规。实际上，杰克与通用首席执行官的样板背道而驰。直到那时，通用的首席执行官大多都很能干。但是，他们同时倾向于非常保守，往往照本宣科，坚决反对冒险。直到杰克匆匆登上领导者职位，通用还依然被认为是美国经济的晴雨表。通用缺乏交易的文化，尽管它是经理人的训练地，是评判公司优劣的尺码之一。在杰克到来之前，通用主要是拥有全球联合企业性质的美国钢铁公司。

快速决断的能力——杰克以此闻名，也许是成功的交易者共同的主要性格特征。杰克从来没有因为某个人犯错误而解雇他，除非你凑巧一下子犯了很多错误。但是如果你不作决断，他会碾碎你。确实如此。决定是保持机构运行的润滑剂，如果首席执行官不能或者不愿做出决定，并且不能快速决定，一切都会陷入停顿。人的本性本来如此：无所事事，袖手旁观，不作决断，完全是因为每个人都在等待首席执行官采取行动。

由委员会决定并不能解决真正的问题。从来不能，也永远不能。委员会从根本上说代表最少数人的意见，要取得辉煌成果，几乎不能采取这种方式（俗语说，要知道任何一个委员会的智商，方法就是找到所有人中最低的智商，然后除以委员会的委员人数）。要想硕果累累，你需要经验丰富的领导者，他可以迅速思考，迅速行动，快速做出有说服力的决定。这就像赛车：那就是考验你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的反应时间。你能通过那个洞吗？前面是什么？如果前面汽车向左偏了，你应该跟上吗？或者你应该奋力挪到右边试试闯过去？如果想到交易的时间安排往往是用天甚至小时计算的，而不是周和月，你就知道时机选择至关重要。那种快速的生活需要一套非同寻常的反应能力。

老式公司大部分都不具备应对那种无拘束状况和承担个人责任的传统。看看电话电报公司吧。这是美国人心中具有悠久历史和优良传统的偶像，在大部分时间内，它因其所犯错误而惩罚不同层次的人。那就是为什么委员会决定会在电话电报公司形成一种生活方式的原因。无人愿意为一次真正的决定承担责任，以免日后它们被证明是错误的。只要在最少阻力的小道上行走，这安全多了，也更助于事业上升（向威瑞森公司的伊万·塞登伯格和SBC的埃德·惠塔克里道歉，他们显然出生在另一个星球上，并且一生下来就与世隔绝）。

在我担任电话电报公司宽带首席执行官的短暂任期中，我领教了它的避免冒险的作风。我很清楚，公司的主管人员设计和讨论可能的选择比实际做出决定更得心应手。公司上上下下的经理们更乐于起草备忘录，制作“卡片”——可以和高射投影仪一起使用的文件，给我们大家留下下次会议讨论的内容（总是有下次会议）。想要一个痛痛快快的决定？没门。不管话题是关于一个简单的品牌问题还是更加复杂的预算问题，似乎无人可以做出决定，我的意思是没有人。电话电报公司大量使用外来顾问，只是更延缓了做决定的过程。

这种瘫痪四处蔓延，从低层次的会议到高层的主管会议。举个例子。在决定干脆将公司分成几大块之前，公司董事会花了一年多时间（一年！），讨论是否为电话电报公司的有线电视和网络资产发行一种“跟踪”股票（tracking stock）。发行跟踪股票，也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



就是允许投资者监督特有资产性能的股票，需要大约数月时间，而分割公司需要的时间则长得多。这一点不必担心（当我在2002年写本书时，电话电报公司依然处在分割公司的过程中）。在快节奏的电信世界，一天的优柔寡断都可能使你永远地进退维谷，而电话电报公司的无力快速行动类似于当罗马着火时的尼禄[①]。电话电报公司的投资者们为此支付了一次又一次高昂的代价。

当然，你能发起一场交易并不意味着你就应该这么做。即使是杰克·韦尔奇也经历了几次值得注意的失败。晦气的通用在2001年试图以450亿美元的价格收购霍尼韦尔，由于欧洲监管机构的坚决反对而失败。通用1986年收购华尔街的大公司马萨诸塞州皮博迪市的基德公司（Kidder）也是不明智之举。杰克本人后来也承认了这一事实。当然了，霍尼韦尔和基德之事对通用来说仅属例外，远非常规。但我要表达的意思是：如果你不谨慎从事，即使是训练有素的兼并专家设计的最佳并购计划都可能偏离轨道。近来的事件记录上充满了精明的公司不精明收购的实例。两个志趣相投的公司间的合并并非一定结出硕果。看看两个汽车巨人戴姆勒和克莱斯勒汽车的例子吧。从第一天起，众人对它们的结合就争论不休，莫衷一是。无独有偶，桂格公司（Quaker Oats）兼并果汁制造商思蓝宝饮料公司（Snapple），本来是打算为它的多加力运动饮料部门提供一个巧妙的补充的，结果未遂人愿。有人提议的朗讯和法国电信设备大制造商阿尔卡特（Alcatel）的合并因为"社会"问题而落得一败涂地——这是华尔街的简略表达方式，意思是说两位首席执行官在谁拥有较大的头衔和办公室上不能达成一致。

① 尼禄（Nero）：罗马皇帝（54~68年）。他早期的统治由其母阿格丽皮娜操纵，他谋杀了母亲和妻子。64年的罗马大火可能是他操纵的。他的残酷与渎职引发了广泛的暴动，致使他自杀身亡。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



评判委员会对近几年最大的一些企业合并依然众说纷纭，莫衷一是。占尽20世纪90年代中期新闻头条的声势浩大的贝尔公司合并似乎在很大程度上已经带来了预期的好结果。真正的证据将会从现在起到10年后出现，从规章、用户以及财务的立场考虑，“更大的”贝尔是否真正变成了“更好的”贝尔，到那时应该一清二楚。很难评价石油巨人埃克森和美孚的合并，这在美国历史上是最大的合并事件之一。等过几年合并热潮过去再给我打电话，我会告诉你这两家公司是否真正干净利索、功德圆满地合并了。即使到那时也很难将埃克森与美孚放在美国在线与时代华纳同样的等级。埃克森与美孚做了一件事，美国在线与时代华纳则做了大约20件。更不用说通用了。通用公司做了那么多事，他们几乎难以将之全部填进年度报告。

即使在最好的情况下，大宗的合并都有可能难以驾驭，困难重重。这需要像杰克·韦尔奇这种个性鲜明的人来驾驭这些庞然大物。即使是杰克也从一大帮能力非凡的资深经理那里得到了很多帮助。迈克·阿姆斯特朗（Mike Armstrong）1997年带着将电话电报公司变成新媒体公司的棘手任务来到了电话电报公司。他大败而归，这一点不足为奇。1984年贝尔母公司（Ma Bell）的四分五裂结束了这个公司的垄断状况，而不是它的根深叶茂、不易改变的文化。实际上，丝毫不能改变。也许除了迈克，无人感到惊奇；电话电报的公司文化拒绝退让。当2000年电话电报公司开始被分割时，它依然是一个拒绝改变的官僚主义的玛丽皇后号。正如我们大多数人从经验中得知的那样，根深蒂固的旧习惯很难消失。在一个有百年历史、遗产令人引以为豪的公司更是难上加难。

通用汽车公司就是另一个好例子。和电话电报公司一样，通用数年来一直把自己强硬地拒绝改变几乎当做一个引以为豪的特点。这远非是一个激励创新、跳出条条框框的思考方式的环境，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



而这一点确实在通用陈旧的汽车设计图上显现出来。为了试图再向它的汽车里放进一点激情，通用在2001年引进了罗伯特·鲁兹（Robert Lutz），作为新任设计和生产主管。这时罗伯特作为一个有执照的汽车设计专家已经年近7旬。为了得到他，通用不得不放弃其退休政策中关于主管到65岁时就要让贤的规定。通过引进罗伯特，通用希望向华尔街传送这样的信息，那就是它对活泼型汽车设计样式很重视。

通用所有的行动向我显示的意思就是，它对于如何独立解决问题一片茫然。甚至更令人吃惊的是，罗伯特的任职给人留下一个印象：通用内部无人有能力承担那项重要的工作。这就带来了一个甚至更大，在根本上重要得多的问题：为什么没有？不要误解我的意思——罗伯特·鲁兹是一个了不起的天才，通用得到他是幸运的。但这个事实——世界上最大的汽车制造商之一从自己的设计成员内部无法找到人选填补这个众人垂涎、非常重要的空缺，对说明通用管理计划过程的质量和效率或者其中的欠缺很有意义。无论如何，我期待着看到他的新设计，估计几年后推上市场。也许到那时，通用将会最终培训下一代的罗伯特·鲁兹。

也许你已经发现，到现在我对于商务以及如何进行商务发表了一些独到有力的见解。对于这个交易圈以及操纵游戏的高层谈判者，我也不乏相当有力的观点。你当然有资格怀疑我的观点是否值得考虑。当然，只有你才可能做这个裁判。但是，在你形成观点之前，你需要对我多一些了解，所以请继续读下去。

交易人的形成

我和许多人一样，通过尝试和犯错误学习在谈判桌前的做事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



方式。我也很幸运，在职业生涯早期能有一些能力非凡、和蔼可亲、慷慨大方的人相伴走过各种路途。我将永远为此感激这些人。

我于1971年毕业于斯坦福商学院。我毕业后的第一份工作是在犹他国际公司，一家总部设在旧金山的大型矿业公司。该公司的首席执行官埃德·利特菲尔德聘任我做他的助手。那时我还没意识到，这将成为我一生中最幸运的机会。

我在犹他国际公司的最初薪水是15 600美元——这比当年斯坦福大学工商管理硕士的平均薪水还多600美元。埃德说到做到。我后来得知，他曾经给斯坦福打电话，查询那一年给即将毕业的MBA的平均薪水可能会是多少，结论是15 000美元，然后他另外增加了600美元，以确保我的薪水会超过平均水平。这就是他这种慷慨大方的老板的做事方式。

那时埃德被认为是美国最优秀的首席执行官之一。他曾经是美国商务委员会（The Business Council）的董事长，除此之外，还是通用电气公司、克莱斯勒公司和美国富国银行（Wells Fargo）的董事会成员。作为埃德的助手，我直接取得了所有这些公司的情报。我过去常常帮助他准备董事会会议。一段时间后，我逐渐了解了这些公司，同时也了解了支配时代的更广大的商务问题。我总是对别人说，我在斯坦福商学院上了两年学，又跟埃德上了两年商学院，因为给人的感觉就是那样。仅仅通过看他做、听他说，我就学到了很多东西。

埃德是一个严格的工头。但是，他的耐心也让人吃惊。有一次，我随口回答了一个《商业周刊》（*Business Week*）记者的电话。这个记者正在做一个关于露天采矿的环境影响的报道，他想和埃德谈谈犹他国际公司在新墨西哥的法明顿煤矿的事情。这个煤矿一直受到一些争议。除了是世界上最大的露天矿以外，它坐落于纳瓦霍族印第安人的保留地。像许多印第安人保留地一样，这块

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



特殊的保留地经济非常不景气。许多居民生活一贫如洗，失业和酗酒比例极高。当地地形也令人非常难受。没经片刻的思考，我轻率地开玩笑说："当我们到那地方时，只看到两棵树，而且，其中一棵是死的。"我的评论充满了不可思议的冷漠，显得极不恰当，第二个星期它就刊登在《商业周刊》上。

我羞愧难当，也害怕自己会被解雇。那天早晨，当这件事的报道轰动大小报摊时，我跑到我们的邮件处理间把每一本《商业周刊》都收集起来。我祈求埃德还未看到这个报道，因为我希望在他知道此事之前能听我解释一切来龙去脉。埃德一来上班，我就直接走进他的办公室，带着一本杂志，向他报告这个坏消息。埃德听我把话说完，然后说了一句话："啊，这是一个教训。"（好家伙，确实是。）埃德从未提及此事。

在我跟随埃德两年之后，他认为我已做好准备，可以尝试管理了。埃德派我去管理新墨西哥的法明顿矿山，也就是我曾经那么愚蠢地在《商业周刊》的记者面前嘲笑的那座煤矿。这座矿山坐落在荒无人烟的福克纳斯地区，犹他州、科罗拉多州、亚利桑那州和新墨西哥州在此交界。你要知道，我可没有管理矿山的经验。但是，这似乎并未影响埃德的计划。我猜，他认为他是对的。为了不让他失望，我会加班加点地干活的，哪怕每周工作7天。就这样，我去了新墨西哥学习采矿业务，当时25岁。我看起来太年轻了，所以就蓄了胡子，好让自己显得老成一点。

这种经历打开了我的眼睛和耳朵，还有我的心灵。我了解了有关商业和员工的一些真实情况。我学到的最大一个教诲就是美国最伟大的喜剧演员伍迪·艾伦（Woody Allen）所说的一句话，我稍加修改后就是：80%的生活就是抛头露面。此外，我懂得了，仅仅通过检查资产负债表，或者通过电话和经理们交谈，或者和参与其中的主管们交换备忘录，你不可能了解一件事情的详情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

真正了解一件事的惟一方法就是抛头露面——每天如此。然后，你必须愿意和员工谈话，多问问题，足够打开你的心灵和耳朵，以便真正听到人们在说什么。这并不是说，你总是预备着欣赏这些答案。但是，你必须至少愿意倾听。

我对员工餐厅也形成了一种很大程度的尊重。要想了解任何一家公司，就去和工人们一起在食堂吃午饭，而不是他们的老板。公司食堂基本上是一个大水冷机的翻版，它是任何公司的中心。你还要向每个人清楚地表明，你对影响他们生活的事件正参与其中，很感兴趣，真正关心。在门口寄存一下你的自尊心倒也无妨。最后，当然不是不重要，要有点幽默感。错误虽然会出现，但应从中吸取教训，然后继续行动。这些教诲将会一生一世伴随着我。

当我到达新墨西哥时，我对一般员工尊重有加。作为一个在华盛顿西北部长大的孩子，我曾经在当地农场做过体力工人。农场种什么，我帮忙收什么。从小学开始，我也做过各种各样的工作。在这么多年中，我作过报童、食品杂货店的装袋工，后来做了商船和当地船坞的工人。但是，我在新墨西哥的时光将会每天提醒我：普通员工对一个企业的长期成功是多么至关重要。经理同样有专门的任务。但是，可以说，这些日复一日抛头露面出来工作的男男女女是使火车准点开出的人。他们是你拥有一个企业的原因，而且是惟一的原因。忘记这一点的管理者将自担风险。这个教诲也会终生陪伴我。

我在新墨西哥工作了两年之后，埃德把我带回总部，作为犹他国际公司发展经理中的一员。今天这种团体应该叫做“并购部”。心理上的区别是关键。你知道，在20世纪70年代，人们很少通过大型的兼并来改变业务。他们千方百计扩展和发展核心业务，也就是说，他们设法寻找增添基本业务的办法，但他们并不在意如何显著改变基本业务。人们只是不那么做，至少那时不会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



我的第一个交易目标是个大手笔：皮博迪煤矿公司（Peabody Coal Co.），一个主要的竞争者。我们花了4个月时间，试图通过友好的交易以大约5亿美元的价格购买皮博迪（那个时代惟一可行的方式）。这项交易有两个原因值得纪念。第一，它是我的第一次交易，总是令人难忘。第二，恰恰在交易中间，我得到了提升。埃德决定让我负责犹他国际公司整个公司的发展部门。我当时只有27岁。埃德并不为我完全缺乏交易经验而担心，即使他也许应该担心。我猜，他只是在内心深处知道我永远不会让他失望。埃德，像往常一样，没有失算。

回顾往事可以看出，埃德了解有关我的其他方面，而我对此只是刚刚开始有所意识。我非常喜欢这种交易游戏。即使我只有一次大宗交易的经历，我却对此痴迷不已。我喜欢这种过程：在谈判桌前绞尽脑汁，用尽诡计，在智力上相当于玩3D游戏。我被这种几乎类似体育运动性质的做法所吸引：当你没日没夜地狂敲滥打终于推敲出交易条款时，尽量想从脑力和体力两方面拖垮谈判桌前的另一方。毫无疑问：我的心被勾住了。

我后来花了12个月时间忙于埃德的几项大宗交易，包括一项在巴西的价值6.5亿美元的采矿工程。尔后，在1976年秋季，我参与了我自己迄今最大的一笔交易：将犹他国际公司以22.5亿美元的价格出售给通用电气。当时依然是公司的董事长兼首席执行官的埃德决定出售，因为他认为这最符合股东的长期利益。埃德在犹他国际公司继续做了一年的首席执行官，后来让位给他人，但是保留董事长头衔。当埃德退休时，我离开此地，去寻找我下一次伟大的历险。

这需要一点时间。

我随后的几年都在到处撒网，尽力寻找一个像犹他国际公司那样令人满意的温暖如家的公司。似乎一无所获。在那段时间里，我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很不愉快：和很多我非常讨厌的人一起工作，做我非常不喜欢的事情。那是我生命中一段黯淡无光的时期，我感觉失去了目标和方向。我从此将这段时期归为我的荒凉岁月，因为那就是当时的感觉。埃德那时对我来说已成一个父亲般的长者，一直是我生命中汲取宁静和思想的源泉。然而，除了埃德，也就没什么亮点了。

1985年，我获得了一份在新闻出版公司（The Chronicle Publishing Co.）的工作，做财务主管兼规划和发展部主任。该公司拥有出版、广播和有线电视等资产，总部设在旧金山，这个世界上我最喜欢的城市之一。除了处在我恰好心仪的地方之外，这项工作首次将我引入一种的的确确激发我兴趣的行业——有线电视。新闻出版公司那时拥有各种业务，可谓鱼龙混杂，包括一个低层次（可以理解为"下里巴人"）的电影制作公司。我们决定卖掉电影公司和其他所有无关紧要的产业，以便将注意力集中于核心资产——广播、报纸和有线电视。我对媒体产业几乎一无所知，但是却做出了这样的决定，因为作为主管我必须如此。所以，谨记自己在新墨西哥的教训，我四处奔波，以便更多地了解有线电视和广播世界。就这样，我开始了将永远改变我生活的精彩纷呈、引人入胜的旅程。

我其中的第一个电话打给了丹尼尔斯合作公司（Daniels & Associates）的董事长比尔·丹尼尔斯（Bill Daniels）。这是一家设在丹佛的有相当规模的有线电视经纪公司。比尔以前是位海军领航员，在20世纪50年代涉足有线电视。当时他仍在从事保险业，碰巧在一个周五的晚上驾车经过丹佛，并在一家酒吧停下来。那个地方挤满了看周五晚上拳击赛的人们，比赛正通过有线电视传送。比尔长期的合作人布莱恩·迪维（Brian Deevy）说，那天晚上比尔决定打入有线电视行业，从此义无反顾。

比尔从科罗拉多州和怀俄明州的乡村有线电视着手。不久以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



后，他把自己塑造成一个有线电视经纪人，这相当于有线行业中的投资银行家。他早期的客户之一是电视通信有限公司。当时电视通信有限公司只是刚刚起步。在比尔的帮助下，电视通信有限公司最终发展成全美最大的有线电视运营商。比尔随着电视通信有限公司的财富增长而声名鹊起。当我在1985年打电话给他时，他已成为有线行业的传奇人物了。

比尔当然不认识我，但他还是接了我的电话，并耐心地听我喋喋不休的述说。我告诉比尔，自己希望更多地了解有线电视行业，并请求他的帮助。回想起来，这就像一个大学一年级的学生给爱因斯坦打电话请求辅导数学。尽管如此，我就是这么做的。比尔和蔼可亲之极，并同意与我会面，进一步讨论这个问题。我飞到丹佛去见他。在第一次会面期间，比尔坚持让我见他的一个朋友——约翰·马隆。约翰当时是电视通信有限公司的总裁兼首席执行官，他本人也属于这个行业的一个巨人。我当然激动不已，为有这个见面机会而欢呼雀跃。

当我回到旧金山时，立即打电话给约翰。因为比尔已经事先简要地介绍了情况，约翰同意和我见面。我又一次回到了丹佛，又一次，有线行业的一个巨人耐心地听我解释我如何希望更多地参与有线电视业。约翰听着我的自我推销，然后让我走到大厅。墙上有一张很大的美国地图，上面别满了标明电视通信有限公司有线系统位置的小别针。“你想要哪些地方？”约翰相当漫不经心地问道。我几乎不敢相信自己的耳朵。美国最有影响的有线电视运营商约翰·马隆刚才发出个人邀请，让我加入有线电视俱乐部。约翰当然是非常严肃认真的。这是一种友谊的开始，日后变得温暖、持久而且有时变得复杂的友谊的开始。

从1986年到1987年，我开始花越来越多的时间与比尔和约翰

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谈论有线电视行业。我对这个行业了解得越多，就越喜欢它。作为一个主流商务行业，有线电视业还远远没发展到最高水平。高速发展的网络、电子邮件、数字电视的时代马上就要到来。显而易见，这个行业正在快速发展，而且势态良好，正出现很多上升的经济潜力。我沉迷其中，难以自拔。我很快参加了一项交易，这项交易本来可以让新闻出版公司只花600万美元就能在一家新开的专门从事自然、动物、有影响的户外活动报道的有线电视网中获得40%的股份。我激情洋溢地向新闻出版公司董事会吹风，但是最后，公司否定我的建议而弃权了。约翰·马隆没有犯同样的错误。在新闻出版公司弃权之后，他扑向了这个交易。新闻出版公司真是太亏了。你知道，这家网络公司就是Discovery探索频道，它接连取得了骄人的成绩。在2002年，约翰在探索频道的股份已一步步增加到50%，价值高于60亿美元。

到1987年12月，我打算咬牙开始自己的有线电视业务。但是我面临一个大问题：我担负不起。我要养活妻子和一个年幼的女儿，银行里只有2万美元。比尔那时已成为我的密友，一天晚上，当我绞尽脑汁仍感穷途末路、举目无依之时，他给我打了电话。像以前无数次那样，比尔耐心地听我倾诉衷肠。当我讲完时，他只问了一个问题：如果我真的开始了这项业务，我认为可以在财务上自己维持多长时间？四月份，我告诉他。也就是四个月之后。比尔考虑了我的答复。然后，他说了将又一次永远改变我一生的话，他告诉我：如果到四月份事情还没有转机，我可以到丹尼尔斯合作公司为他工作。这样我就有了一份工作在等着自己。“不过，试一试吧，”比尔鼓励我，“如果不试试的话，你会后悔的。”

我从来没必要对比尔善良大方的帮助产生怀疑。我知道如果事情不能一帆风顺，还有个工作等着我。这个事实本身就带给我尝试的力量和勇气。1988年1月，和其他几个合伙人一起，我开办

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



了自己的有线电视公司InterMedia Partners，而且从未回头。

InterMedia Partners取得了巨大的成功。我最初希望能筹集到1亿美元，但响应者势不可挡。我最后从13家投资者那里拼凑了1.92亿美元，包括我的新朋友兼生意合作者约翰·马隆那里出资的4 000万美元。其他投资者包括：纽约银行、克莱斯勒福利基金会（Chrysler Pension）、通用资本、日本住友（Sumitomo）以及纽约人寿保险公司。到我10年后出售InterMedia Partners为止，它是全美第九大有线电视运营商，拥有140万名客户。我所有的投资者，包括约翰·马隆都得到了丰厚的回报。至于那笔2万美元的现金，归功于InterMedia大于40%的综合年度收益率，它最终变成了一笔价值超过1亿美元、数目可观的储备金。

这让我想起了在犹他国际公司学到的另一个教训，这个教训多年来一直一次又一次地给我强化刺激：任何交易的相对成功总是取决于谈判桌那边坐着的恰巧是谁。如果你在同一间屋里遇到像鲁珀特·默多克、约翰·马隆，以及，恕我冒昧，以及我利奥·辛德雷这样精明、老道的交易人，那么，没有谁会被压趴下。这就是一个事实。但是，把鲁珀特、约翰或者我加起来对付一个毫无经验或者一塌糊涂的交易人，画面就会有戏剧性的改变。到处滚动的将是对手的首级，而不会是我们的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章

人们为何进行大宗交易

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美国伟大的金融家摩根（J.P. Morgan）曾经说过，人们做事情一般出于两种理由：好听的理由和真正的理由。卷入规模宏大的合并事件中的首席执行官们也不例外。

关于将如何向公众解释和证明交易的必要性，所有大宗合并交易在公布之前事先都经过深思熟虑。大家认为，这些解释对赢得投资者、金融市场、客户以及员工的赞同至关重要。获得华尔街的准许尤其绝对必要。不管一个公司会多么振振有词地辩论说合并对它的将来何等重要，大多数首席执行官将仅限于在让步之前容忍对他们的股票价格造成的损失。所以，在第一天就把你的信息强有力、周到地传播出来事关重大。

大部分大宗交易只围绕一件事进行，而且只有一件事：改进。听听任何一家公司解释它为什么希望和另一家合并，不管这项交易有多大或有多小，对外的原因总是“改进”——机会、账本底线以及公司总体生活。所有的这些促进因素，反过来，又是对改进我所说的业务三角外观的尝试。这是一个生造的术语，但足以说明问题。这个三角形的三个边或多或少地定义了所有企业的三个要素：产品、技术和销售。“产品”作为三角形的一个边，是你偶然出售的任何东西，可以是有线节目、水果饮料或者豪华汽车。“技术”就是字典上所说的意思：通过该种方法和过程，企业和社会解决他们的技术问题，以满足他们更大的需要和欲望。“销售”是你用来将产品送到购买者手中的运载工具。如果你是一家银行，可以通过分行做到这一点；如果你是一家媒介公司，可以使用你的有线电视或者广播网。

大部分的美国首席执行官伴随这个业务三角的一边成长。多年来，由于缺乏激励动机，没有人愿意冒险背离熟悉领域。不管怎样，大部分首席执行官都是骡子、马这样被用来运货的驮兽，所以他们很满足一直做轻车熟路的事情。可以预见的结果是，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



销售公司习惯于停留在销售行业，技术公司往往严格地集中注意技术，产品公司用上所有的时间寻找下一个重要的未定名的新产品。然而，到20世纪90年代，有些更聪明的首席执行官开始取掉眼罩——他们确实喜欢看到的新世界。

规模较大的地方电话公司大西洋贝尔（现在叫做威瑞森）就是一个很好的例子。像所有的地方贝尔公司一样，大西洋贝尔多年来一直固守它熟悉的阵地：地方电话服务。在1993年，大西洋贝尔能力非凡的首席执行官雷·史密斯（Ray Smith）相信：在地方电话服务之外另有生机。他肯定地断言：如果大西洋贝尔将引以为荣的地方电话网用新型电子装置和其他高级技术加以改良，它可以用来为家庭提供各种新型服务，比如说电子邮件、高速互联网服务，随着时间的推移，还有即时电影和其他录像服务。

那年秋季，雷宣布打算购买电视通信有限公司，那是约翰·马隆领导的规模宏大的有线电视公司。这个消息震动了电信界。雷列出理由证明，这项收购不但会扩大大西洋贝尔的销售网（第三边），而且崭新的有线电视产品（第一边）会给公司带来诱人的新型收入来源。随着时间的流逝，大西洋贝尔打算认真改善电视通信有限公司老化的有线电视网——就像当年的T型车通过采用昂贵的新技术（第二边），改造成不亚于性能高超的跑车。后来，这项兼并提议由于雷和约翰在价格和其他事项上意见不一而泡汤。但是到那时，雷看待贝尔有百年历史的电话网的全新方式已彻底改变了电信和有线电视行业的思想方式。雷的观点今天看起来似乎很合逻辑，甚至已是常识。但是在那时，那就是标新立异。

当越来越多的首席执行官开始效仿雷，并把眼罩拿掉时，在这个三角形上，奇特的事情发生了。以前除了在外部边缘之外老死不相往来的三个截然不同的边开始了合并和统一。而后整个三角进入全速旋转状态，形成了一个不断旋转的圆环。一段时间之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



后，很难看出销售在哪里结束，以及技术在哪里开始，或者产品在哪里开始，销售在哪里开始。我们要结束这一循环的办法当然是集成了，在最佳状态下，这是产品、技术和销售天衣无缝的组合。的确，“集成”这个词现在有点（甚至很多）被滥用了。但是，不管你愿意怎么叫它，有一件事是没错的：这是现在很多交易背后的首要激发因素。

一旦某个首席执行官允许自己超越原有的产业而扩大事业规模，想像力就首当其冲了，思维也生动活跃起来。你一百万年来都不屑一顾的组合突然显得有可能，甚至很可行。这有点儿像玩字谜游戏。一旦开始了，你往往不在意自己看起来会不会不伦不类，你满脑子只有赢、赢、赢。对于那些出现在光怪陆离的狂欢酒会上的首席执行官来说，也是同样的道理。一旦你允许自己悠闲自得地徜徉在不着边际的想像之中，各种各样的精明的思想和组合就会突然出现在脑海。美国在线–时代华纳这样的公司就是如此发展而成的，还有美国电话电报–电视通信公司。这也潜在地造成了一些稍微不够英明的组合的出现，像惠普和康柏、美国电话电报公司和安迅。显而易见，有些首席执行官在这方面比其他人更有手腕。但这只是一般的看法。

有关交易的公开解释只是故事的一部分。很多时候，复杂的人为动机也在起作用。可以说，这些是“秘密的”交易驱动器，大部分首席执行官不喜欢谈论它们。但是，每个人都知道它们确实存在。比如说，自负在一些交易中可能是一个有力的驱动器。一些首席执行官进行交易只是为了掩盖这一事实：他们对经营自己的业务毫无头绪（我把这叫做“藏豆骗术”[①]策略）。有些人纯粹是出于恐慌而进行交易，其他人的交易则出于所有动机中最卑

① 藏豆骗术（shell game）：通过移动明显可见的东西以隐藏他物的骗术或骗局。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



劣的原因：贪婪。

首席执行官最大的担心之一就是：某个家伙会跑过来并购他的公司并把他一脚踢开。购买者成了首席执行官，你由于运气不佳完全败北。首席执行官们很少公开谈论这种担心。但是，相信我，这是根深蒂固的，并且千真万确。大部分首席执行官整个的职业生涯都是在拼命争取这一头衔。要放弃那个头衔，或者更糟的，头衔会被别人抢走的想法使很多首席执行官不寒而栗（所有这些使得哥伦比亚广播公司的梅·卡马辛和威瑞森公司的伊万·塞登伯格显得更加卓尔不群，他们俩为了各自公司的更大利益而放弃了首席执行官头衔）。这种焦虑会驱使一些首席执行官，尤其是那些已经根基不稳或者感觉需要证明什么的首席执行官去做一些确实糟糕透顶的决定。

电话电报公司就是最好的例子。该公司的首席执行官迈克·阿姆斯特朗本应该在2001年夏季当公司身价正高时对康卡斯特要求购买公司宽带的出价更加开明（电话电报公司宽带是公司电视和互联网的左膀右臂）。这项交易在很多层次上都具有非凡的意义。康卡斯特是全美名列前茅的有线电视运营商之一，它的营业利润额和现金流转增加量，也就是衡量有线电视公司财政健康状况的两项主要经济指标，都跻身于这个行业的最好行列。这在很大程度上归功于康卡斯特的一流的运作管理团队，这个团队是由迪斯尼前任主管史蒂夫·伯克（Steve Burke）领导的，迈克本人曾试图招募他。康卡斯特的总裁布莱恩·罗伯茨在有线电视业中摸爬滚打，并很快成为这一行业出类拔萃的领导者之一。他的父亲拉尔夫，也就是康卡斯特的创立者兼董事长，被认为是行业先锋。

迈克断然拒绝了布莱恩的提议。一条公开的理由就是钱，也许确实如此。康卡斯特公开的出价勉强可以考虑，但是不算太高，当然还有增加的余地。迈克也估计到，共同操纵着康卡斯特的布

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

莱恩和拉尔夫也会对这个兼并的公司进行投票控制。两条理由都有据可查，当然值得双方更多的讨论。

我并不认为到了最后价钱或者控制权是迈克拒绝布莱恩的真正原因，真实的理由是自尊。从1997年初次欢迎迈克入主电话电报公司之后，华尔街已经开始对他怀有敌意。到那时，电话电报公司投在迈克的线缆电话方案上的花费已经超过1 000亿美元，但是成效甚微。雪上加霜的是，公司的基本有线业务正蒙受惨重的损失，现金流量一路下滑。和康卡斯特及其他大规模有线运营商相比，营业利润盈余少得可怜。宽带的首席执行官丹·索莫斯（Dan Somers）在有线业和华尔街名声扫地。迈克对此无法多加指责，毕竟，是迈克自己对他委此重任。当康卡斯特登上电话电报公司的门槛时，迈克正在不断地为自己以及他在华尔街的有线电视策略找理由辩护。更加糟糕的是，康卡斯特明确表示，如果成功地收购了宽带，如果不能一下枪毙的话，它打算从根本上延缓迈克的线缆电话计划。

我猜对迈克的自尊心来说，这太难承受了。那时，迈克的年龄差不多该告老还乡了，他也许不甘心就那样灰溜溜地离开。我猜迈克是想向这个世界证明，也许向他自己证明：他有能力把电话电报公司经营好，给股东们带来良好收益。迈克刚刚宣布要把宽带分离成一个独立公司的计划，而且他也明确表明，他有意在退休之前亲自执掌帅印，大干几年。我猜，他希望事情能峰回路转，这样他在退休的时候就可以昂首挺胸，扬眉吐气了。然而，如果迈克接受了康卡斯特的提议，他就永远失去了那个机会。

在拒绝了布莱恩之后，迈克开始到处狂打电话，试图招徕有竞争力的出价。他主动联系了迪斯尼、美国在线-时代华纳、微软以及其他几家公司。迈克向每个人都明确表示，他是整个交易的一部分。只有让他按照这几年的计划经营宽带，他才会同意出售。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



无须多说，这项提议引起的反应就像铅气球一样，毫无升空的机会。在2001年整个夏天，迈克在一直不停地用电话狂轰滥炸。

后来，“9·11”事件发生了，所有的有可能的计划都归于流产。纽约证券交易所在袭击之后关闭了好几天，当它在第二个星期一重新开盘时，狂跌了700点。康卡斯特的股价连同几乎所有公司都受到重创。因为它购买电话电报公司宽带的出价完全是由康卡斯特的普通股组成的，所以布莱恩的报价价值随着股票市场而一落千丈。这次跌价削减了布莱恩报价价值的20%还多。由于美国的经济疲软而草率开始的资本市场，几乎在一夜之间干涸。很多关于并购的会谈也是如此。

只要说这一点就够了，在此期间没有出现购买电话电报公司宽带的有竞争性的投标。公司后来在其律师办公室设立了一个投标人房间，希望吸引其他公司前来提出有竞争性的报价。尽管有新闻不顾事实的热门报道，他们和美国在线-时代华纳的谈判还是不了了之。同样拥有很多电视台、总部设在亚特兰大的有线经营公司考克斯通信（Cox Communications）前来投标，但是由于罗伯茨提议中同样的控制事项而使交易很快停顿（考克斯是由亚特兰大的考克斯姐妹控制的，她们不愿意为了和电话电报公司做成一项交易而放弃自己的控制权）。联邦电视交叉所有权条例不允许有线电视公司在同一个市场拥有广播电视和有线资产，这也是一个问题。值得称道的是，布莱恩固守初衷，坚持不懈。他甚至稍许提高了报价的吸引力。

2001年12月，迈克终于面对现实。他同意将宽带卖给康卡斯特，其中包括470亿美元的现金支付和200亿美元的债券。不出众人所料，布莱恩和他的父亲保留了投票的控制权。作为交易的一部分，迈克·阿姆斯特朗将离开电话电报公司，作为董事长加入康卡斯特。他继续担任那个职位直到2005年春季，而这个头衔将

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在2004年降级为非执行董事长。然而，头衔暂且不谈，布莱恩、拉尔夫以及康卡斯特的有线经营主管史蒂夫·伯克将继续主持业务。

我很遗憾，迈克没有早一点醒悟。如果那样的话，这将会给电话电报公司的股东们带来一些信心，当时电话电报公司以及整个美国最需要的就是这个。回顾过去，迈克还是幸运的，因为布莱恩没有像其他人那样拍拍屁股扭头就走，这在“9·11”事件之后的各种交易中是非常普遍的。

藏豆骗术是一种也许乍看似乎比较隐蔽的交易动机。首席执行官当然不会向公众爽快承认这种动机。但是在一些交易中，尤其是一些声势浩大的交易中，这是很大的一个因素，也许超过你的想像。按照经典古训，当粗心大意的标记无法辨出哪个壳里藏有豌豆时，心中产生的疑惑就是一种警告。

当有些首席执行官无法不负众望地经营企业时，转移众人注意的一个办法就是通过做一笔大宗、复杂的交易以吸引眼球。然而，不管这种目的如何引人误入歧途，华尔街一定会受到不小的迷惑，结果投资者被迫放下痛打你的鞭子。这些类型的交易典型地不属于任何平稳、优秀交易的范畴，所以华尔街通常无章可循，无法逐一比较。而投资者呢，却要被迫等到曲终人散才能看到真相。当然，这个恰恰就是目的——买进时间。这种类型交易的另一种变体就是莫名其妙的交易。在这些事例中，首席执行官对于如何处理公司的麻烦一筹莫展，公司的股价极度萎缩，首席执行官几乎愿意不惜一切手段来抬高它。

惠普和康柏电脑公司之间的合并就很典型。当交易宣布之时，惠普的首席执行官卡莉·费奥瑞纳正经受着来自华尔街的巨大压力。像许多技术公司一样，惠普正经受着网络破产的剧痛。祸不单行，公司受到了难以驾驭的个人电脑行业的很大影响，残酷的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



价格大战已把个人电脑价格和利润率降到最低。惠普确实举步维艰，卡莉好像一筹莫展。多么令人尴尬啊。两年前走马上任时，卡莉似乎一切成竹在胸。她甚至让惠普董事会给她购买一架价值4 000万美元的湾流公务机，以方便进行和宣传她的“和卡莉一起旅行”的巡回讲演。卡莉也发动了一场价值2亿美元的广告活动，特色是（你已经猜到了）卡莉谈论惠普的精神。

结果是，卡莉对惠普的精神知之甚少。更糟糕的是，对于如何使公司回到正轨，她甚至毫无头绪。在她任职的两年中，惠普的股价下降了将近50%。在卡莉的领导下，惠普不但运作不佳，完全低于标准普尔股票价格指数，而且落后于像IBM和太阳微系统公司（Sun Microsystems）这样的竞争对手。曾经那么看好卡莉的媒体报道突然将她描写成一个与世隔绝、硬着头皮维持公司苟延残喘的首席执行官。不久以后，华尔街开始到处传播着卡莉要被解雇的消息。后来，不出所料，卡莉做出了大多数惊慌失措的首席执行官在发现自己深陷窘境时都一定会做的事情——她盯住了一笔大交易。惠普宣布，他们将以250亿美元的价格购买康柏公司，以创造一个PC巨人。

这些年中我目睹了很多确实糟糕的交易，但很少像这一桩那样令人直觉地感到一塌糊涂。两家公司都由于深受个人电脑的影响而遍体鳞伤。通过购买康柏，惠普并未增强能力或者扩大销售渠道，或者获得某种自己不具备的更多的优势，它将得到的是踉踉跄跄的PC行业中更大的一部分。康柏是全美的第二号个人电脑制造商，惠普是第三号。这就像合并两个无线电天线生产者。毫无疑问，他们合并后的市场份额和影响力将会有所扩大，但是又能怎样？PC行业是条扶不上墙的癞皮狗，随着每个季度的过去而每况愈下。而且，监管机构是否允许这项交易通过还是问题。毕竟，这项交易将合并第二号和第三号PC制造商。卡莉当时毫不顾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忌这一切影响，并劝投资者不必担心。

投资者确实惴惴不安。两个公司的股票一落千丈，几乎立即将这笔交易的价值减掉了50亿美元。几天之内，惠普的股票降低了20%还多，而且依然在向最低点降落；康柏的股票紧随其后。拥有惠普大批股票的休利特和帕卡德家族也是忧心忡忡，他们后来发誓要投票反对这项交易，以免使混乱的PC市场对惠普的影响太大。

惠普共同创办人的儿子，也是惠普的董事会成员沃尔特·休利特（Walter Hewlett）很快作为这项交易的主要反对者出现。沃尔特认为，这项合并提议是一次代价高昂、不负责任的赌博。他还担心合并会削减惠普在可盈利的成像和印刷行业的利润，那是这个公司的主要实力所在。被公众批评激怒的卡莉拼命反击，她谴责沃尔特不顾实际。沃尔特还击说，如果这项交易被通过，卡莉个人会坐收渔利几百万。战斗继续下去。这真是可怕的场面。我非常喜欢和敬仰的沃尔特的父亲，惠普的共同创办人比尔·休利特（Bill Hewlett），如果还在世的话，我知道所有这一切也会要了他的命。

坦白地说，我个人同意沃尔特的说法。他的话一语中的：卡莉不懂得怎样管理她继承的惠普和这些优良资产，包括那些一心一意的工人。在有关康柏的交易宣布之前，卡莉已经计划以现款180亿美元购买普华永道（PricewaterhouseCoopers）的顾问小组。当这位惠普的首席执行官甚至考虑购买一家顾问企业时，她也许也在做一个广告，声明她对这个地方的传统、风气和人的心态一无所知。惠普是作为一个仪器制造企业成长起来的，它开发了专利技术，多年来一直做着超越他人或者与众不同的事情。而顾问公司呢？那是一种除了人员之外没有任何资产的行业。而人员呢，当然和专利品不同，可以来去自由。试图合并普华永道和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



惠普就等于试图放牧猫群，就是行不通。但是，这一定会使资本市场毫无防备，事实也是如此。普华永道的交易一经宣布，惠普的股票便一败涂地。卡莉尽力抵挡，但到最后，她迫于市场压力而放弃这项交易（在2002年，IBM宣布以35亿美元的价格购买普华永道）。

卡莉最终赢得了她的购买康柏的代理权战役，但是这场胜利是空洞的。在她挽救这笔交易的战役中，惠普变得伤痕累累、满目疮痍，而这都是卡莉一手造成的。这个烂摊子要花上很多年才能治理好。为了惠普的利益，我衷心希望这个公司能够重新组编，再现辉煌。但是，强大的公司需要强有力的领导者。到最后投票日，卡莉已经失去了华尔街和她自己的员工的信任。要证明这个结果，你只需看看这次严重分裂的投票表决——略微超过50%的人赞同此项交易，而略微低于50%的人反对。所以，当卡莉赢得这场战役时，她是胜而不赢。

在首席执行官的策略中，没有谁可以在需要他填补的市场大漏洞上插旗为标，而后又不去填补。想想世通公司的首席执行官伯尼·艾伯斯的传奇。伯尼在20世纪90年代将大部分时间花在建设世通上，使这个总部设在密西西比河畔艾奥瓦州克林顿市的电信承运者变成全美第四大长途公司。在1998年，伯尼购买MCI，又将世通带进第二号位置，仅次于市场领航人电话电报公司。伯尼希望能够提高赌注，他在1999年10月宣布购买斯普林特的计划。该公司是众所周知的全美第三号长途公司，但是斯普林特也有非常强大的无线业务。算是意外之喜，它还在个人通讯服务方面具有日益增长的市场份额，这是一种下一代的无线技术，能够实现各种数字增强功能，包括电子邮件、交互式应用以及无线上网。

伯尼已经强词夺理多年，说他不需要无线业务如何成功，但到了1999年，伯尼知道他已经坐失了发展无线业务的良机，现在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无线业务竞争已经变得白热化。伯尼同样向华尔街承认这一点。考虑到一直到那时他已经错失了无线业务很多年，这本身就是一个了不起的进步。在伯尼看来，斯普林特正是他所需要的一剂良药：他不但会得到大量的新的长途客户，而且在很多技术方面，还可以依靠无线能力扩大他的销售网和销售层次。世通也要捡起斯普林特在佛罗里达、北卡罗来纳以及其他十几个州的地方电话业务（虽然伯尼对地方电话业务并不是很热衷，但他对那些业务产生的利润很感兴趣）。伯尼明确表示，他需要快速行动。地方贝尔公司正一步步地不断涉足长途业务。因为当时只有世通一家长途业务，一旦贝尔公司打入那个市场，世通将会损失惨重。

伯尼向大众坦言其策略弱点值得称赞，但是他的时间安排有些问题。监管机构还没通过有关斯普林特的这项交易，所以就存在他们会拒绝的危险。希望能排除那种可能，伯尼一遍又一遍地告诉这个世界，斯普林特是世通的惟一救星。他也暗地里预言，如果监管机构不批准这项交易，世通的前进将会面临严重的困难。妈呀！那种不加掩饰的承认，即使是真的，也是一个愚蠢的弥天大错。听到这个消息之后，有些投资者环顾四周然后说：“啊呀，伯尼，你刚才告诉我们的真是一件值得注意的伤心事。我们还不知道呢。”后来，当监管机构拒绝这项交易时，伯尼无处藏身，他成了华尔街上“漫步的死囚”[①]。伯尼说什么或者做什么都无法重新挽回投资者的信心了，世通的股票也因此受损。正如我所言，世通因此申请破产。

华尔街有名的投资者伊万·波斯基（Ivan Boesky）曾经做出这样的评论：“贪婪是健康的。”我不同意这种看法，但我确实知道贪婪可能会成为一种有力的交易促进因素。注意，这不是良性

---

① 来自美国影片《死囚漫步》（*Dead Man Walking*），1996年柏林国际电影节最佳男演员银熊奖。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



因素，但却是有力的因素。对股票期权的贪欲，作为一种交易动机，尤其危险。在这么多年中，股票期权已经成为执行官获得补偿的可卡因。人们过去常说，可卡因将带给你焕然一新的感觉，而那个新人首先想要的就是更多的可卡因。对于股票期权也是如此。一旦某个执行官沉迷于此，通常就无法回头了。

当我在20世纪70年代初期开始我的职业生涯时，一个执行官报酬的10%以上不是薪水，而是其他形式的报酬的现象比较罕见。股票期权被看做一种可以引诱执行官不远走高飞的方式，一般超过5年或10年期限才能给予授权。今天恰恰相反。今天的高级执行官通常都在选择买卖的特权背后挣得成百万的美元，而薪水上却低得多。执行官通常希望股票期权成为他们常规的报酬包裹的一部分，而数量也越来越大。他们也希望股票期权在相对较短的时期内授予他们——有时候就在几个月之内。

我个人在最近几年已经从股票期权中赚取了大笔美元，如果否认这点，我就绝对算不上诚实。我继续在以股票期权为工具酬劳我自己的执行官们。有人甚至已经指责我在授予股票期权时有点太过慷慨。我认为这不是事实。我的员工们，有些已经跟随我多年，是一群精明强干的人，为了向股东们有个交代，他们玩命地工作。在我看来，他们值得拿到，也是自己赢得了我能为他们提供的每项适当的经济奖励。所以，我不后悔对他们酬劳丰厚。

撇开上面不谈，我的确认为，奖励人们大量的股票期权而不是常规的薪水，这种普遍的发展势头确实可怕。短暂的授予时期只是使这个问题更加复杂。股票期权带来的财富的诱惑有时会迷住人们的眼睛，它还会诱使他们做你不愿意做或者不能预料的事情。斯普林特在倒霉的世通交易中的经历就是一个极好的例子。固然，股票期权从未成为这项交易的驱动力，正如我所言，这项交易旨在支撑伯尼的一批电信资产。然而，等到一切都完成时，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



股票期权已经担任了一个众人始料不及的主要角色。

在斯普林特和世通在1999年宣布合并计划之后，他们决定向监管机构和华尔街传送一个信号，那就是股东们非常赞同这项交易。这两家公司，像他们承诺的那样，在2000年4月的同一天举行股东投票。不出所料，这次合并得到空前的赞成。这是好消息。坏消息是监管机构还没机会提出他们的观点。更糟的是，斯普林特的股东投票触及了公司股票期权计划中的一个条款，这使得所有的股票期权，包括那些由高级经理人员控制的，都要立即授予。

哎呀！投票刚一通过，斯普林特上上下下的员工们都开始不顾一切地急忙兑取现金。大批人的离去是难以控制的，超过25个副总以及以上级别的执行官辞去了职务。斯普林特的整个部门都遭到浩劫。执行官猎头公司闻到了水中的血腥味后，又给斯普林特的不幸雪上加霜，他们像捡草莓一样把那些剩下的人挖走。就在斯普林特认为事情糟得不能再糟的时候……事实确实如此，监管机构拒绝了世通和斯普林特的合并，他们说第二号（世通）和第三号（斯普林特）长途公司的合并有悖竞争法。斯普林特遭到了灭顶之灾，它还要进行很多的辩解，股票期权的彻底失败只是增加了斯普林特的尴尬。斯普林特后来卷入好几起诉讼，都和它处理股票期权这件事有关。

期权的价值当然来自股票的优先价格。但是，这只是大多数首席执行官醉心于股票价格的一个原因。股价毕竟是他们通常被自己的董事会、个人投资者以及华尔街估量的标准。“猛然提升”股票（Popping the Stock）是另一个着魔点。这个词是华尔街的术语，指的是任何一种使股价短期高涨的行为。即使大多数首席执行官不愿意公开承认这一点，猛然提升股票依然是一个巨大的交易动机。我在董事会会议室已经听到过上百次这样的问话：“这项交易或行动会猛然提升我的股票吗？”相信我，不管何时、在哪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



种情况下有人问这个问题，他需要一个答案——答案最好是一个响亮的“是”。

华尔街对这个常规驾轻就熟，并积极地参与。在任何大宗交易宣布之前，公司通常会事先向几位自己中意的分析家简要介绍情况。这些秘密会议的潜在前提每个人都了然于心：“我们怎样叙述这个故事才能使我们的股票高涨？”人们通常并不需要挑明此事（尽管有些人需要），但是，这是那些谈话的潜在前提。分析家通常都乐于相助。当第二天这项交易最终得以宣布时，分析家看起来对情况了如指掌，而公司则可以指望在市场上有一个好的增进。所以，这对每个人来讲都是双赢，可以这么说。极度拙劣？也许吧。但是，很多首席执行官感觉到，他们没有很多选择，尤其是在投资者对短期股票表现的重视程度越来越高的情况下（更不要说希望使他们自己的股票期权摆脱困境）。

几年前并不是这样。当1976年犹他国际公司的首席执行官埃德·利特菲尔德决定将公司卖还给通用时，埃德站在一个讲台上谈论这项交易在10年、20年后的前景。他谈到了这两家公司在十几年后甚至更远的未来会是什么样子。今天，你站在一群听众面前谈论在几周和几个月之后的预期影响。在你谈话的整个过程中，某个爱开玩笑的拿着手提电脑的人甚至在记录你的实时股票动向。难以置信！

部分问题在于今天的持股人基础很不稳定。很多投资者也渐渐几乎是期待立竿见影的效果。固然还有很多个人投资者带着坚持多年的思想购买股票，但是，今天市场的很多资金都是由那些鼠目寸光（有时就是几个月）的基金经理和公共机构的投资者分配的。更糟的是，专业的投资者为最多一年的表现统计而大打出手。当我在1997年第一次了解到电话电报公司的持股人基础时，一般股东平均持有股票时间大约为4年；到2002年，平均股票持有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时间只有3个月。按照定义，这意味着电话电报公司每3个月就有一整轮新的持股人。这就给资金经理连同首席执行官带来很大压力，他们必须通过一切手段产生短期的股票收益。不幸的结果是：有些首席执行官只是为了提升股票而进行不应该的交易。

华尔街对此有着不可推卸的责任。固然，华尔街上充满着精明的男男女女，他们对一般的商务和经济持有很多高论。但是，华尔街上的投资趋向说变就变，如果你在错误的时间选择了错误的方向，你会发现自己处在快速自由落体运动中。以收入增长为例，在20世纪90年代末，华尔街对强调收入迅速增长并实现其目标的公司欣赏有加，怎么赞赏都不为过。安然公司，这家规模不菲的能源贸易公司，值得赞扬的是（后来，令人扫兴的是），解读市场很是精明。它壮观地实现了自己的目标，至少一会儿工夫。多年来一直是个来自休斯敦的不起眼的天然气公司摇身一变成了一个能源贸易机器，并从那里腾空而起。一个季度接着一个季度，安然公司公布着令人难以置信的（最后的结果确实如此）收入增长数字。华尔街为这个公司的新方向而欢呼，并将安然的股价抬升到创纪录的高点。到2001年，安然已经是美国收入第七大公司，成了华尔街上有据可查的宠儿。安然的那些一本正经、坚持传统经商方式的竞争对手因为跟不上时代而无人问津。显而易见，安然成了能源行业的金本位①。

安然确实算得上金本位——更确切地说，傻瓜的金子。到2001年秋季，安然的记账方法和错综复杂的合作网引起了华盛顿的严重关注。有人指控，他们还参与破坏文件。至于那些令人难忘的收入增加，结果证明是荒谬的夸大其词。安然已经把能源和宽带能力销售额的资本总值登记成实际收入。真正惹麻烦的是宵

① 金本位（gold standard）：一种货币制度，在此制度下，通货基本单位与一定数量的黄金价值相同，并可与之兑换。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



业利润，往往都不能扯平。把这家公司和它的壮观的收入增长吹到了天顶的华尔街紧跟其后，落到了阴沟之下的最底层。即使是安然在逐渐土崩瓦解之时，许多华尔街高层分析家还在继续向投资者推荐其股票。安然最终在2001年12月申请破产保护。到了这个时候，曾经在2000年8月升至90.56美元的创纪录的最高点的安然股票在交易时只值几分钱。

泰科国际公司（Tyco International）也是解读华尔街的专家。和安然通过贸易捏造自己收入增长的做法不同，泰科决定出去购买自己的收入。泰科是一家大型集团企业，对安全和防火服务、电子、医疗用品、电子管、导管和金融服务等很感兴趣。这就留下了很大的开拓空间，泰科也不失时机地身体力行。这家公司差不多做了几百笔交易。到2001年，当它的无节制抢购结束时，泰科的收入一路飙升，令人欣喜。华尔街欢呼了。只有一个问题：泰科从未劳神向投资者透露其收入增长的方法，所以华尔街在祝贺错误的事情。当泰科抽出时间解释他们如何这么迅速地增长收入的时候，投资者大吃一惊。结果证明，泰科在1999~2001年这段时间内进行了700多项收购，总价值达到70亿美元，但它从未向外透露。泰科的股价猛然下跌了一半。

安然和泰科并不是绝无仅有的聪明解读华尔街的公司，只是后来彻底失败了。网络工具的成功制造商思科系统公司是另一个此类大肆宣传的产物。思科系统宣称要每年增长收入30%，这足以震惊全球；后来它真的履行诺言，更加使世人瞠目结舌。华尔街被深深地打动了，将思科的市面价值抬高到大约4 000亿美元。思科很快就有权利吹嘘自己是全世界发展最快的公司之一。

后来网络泡沫破裂，现实显现。事情很快水落石出，思科的收入增长并没有那般神速。它只是在购买收入，像伊梅尔达·马科斯（Imelda Marcos）过去买鞋子那样，以货车容量计算。在华

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



尔街的怂恿下，思科仅仅用它上升的股价来购买几十个更小的技术公司的利润。当思科的方法泄漏之后，它的股价一落千丈，使公司沾沾自喜的市面价值减去了几百亿美元，很多技术投资不了了之。可以说，思科臭名远扬的无节制购物突然来了个急刹车，它的收入激增也是同样的下场。当我写本书时，思科的首席执行官约翰·钱伯斯（John Chambers）依然在向投资者保证说，他能通过集中突破几个主要的领域来实现可喜的增长，包括光学和无线网络。

当然，试图讨好华尔街一直是件需要技巧的事情。挑战就在于，既要达到投资者的期望而又不损害你自己的长期战略性目标。这让我想起了另一个交易动机：安全。我用这个词的意思是：长期关心和保护公司的战略性目标。对于一个胸怀总体规划的首席执行官而言，这绝非小事。

迪斯尼公司和美国广播公司（ABC）的合并就是一个典型的例子。安全当然不是这项交易的首要的动机。但是，它是一个主要的副产品，长期担任迪斯尼首席执行官的迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner）更是乐于看到这种结果。合并的公司如此令人敬畏，立即大大减少了任何人向迪斯尼蓄意袭击的机会。这并不否定向迪斯尼发动攻势的可能性，尤其是如果它的股价跌落到一定程度。但是，一旦迈克尔购买了美国广播公司，想要成功地以一种敌意的方式除掉迪斯尼的做法面临的挑战就会大大增加，迪斯尼因此会更加令人畏缩不前。这项交易甚至产生了一个新名词："迪斯尼化"（Disneyfy）。也就是说，做一笔交易使你的公司变成令人畏惧的庞然大物，公司就被"迪斯尼化"了，从而抵制了怀有敌意的追求者，那些试图收购的人。

美国在线-时代华纳是另一个迪斯尼化的例子。美国在线和时代华纳的合并符合两家公司所有的战略意义，所以我甚至不打算

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



间接地提出安全是主要的动机。但是，这项交易一个很大的副产品绝对是迪斯尼化，对时代华纳和美国在线都是如此。在热门投机的网络时代，时代华纳的首席执行官杰瑞·李文越来越担心有人会企图不怀好意地并购他的公司。随着网络股一无所获，谣言会开始泛滥，说并购正在计划之中。这曾经让杰瑞寝食难安。然而，时代华纳和美国在线合并之后，杰瑞获得了从未拥有过的东西：心灵的平静。有了美国在线站在自己一边，时代华纳终于变得足够庞大，也足够安全了，可以泰然自若地执行它的长期战略。杰瑞的担心几乎烟消云散。

迪斯尼化同时给时代华纳带来了情感上的安全感。由于有了时代华纳，美国在线不需要再鼓吹“开放式接入”了。这是美国在线支持的主意，意思是说，应该强制有线电视运营商将其有线电视线路以非常低廉的价格提供给美国在线和其他人使用（有线电视运营商当然憎恨这个主意，并立即把它叫做“强迫接入”）。一旦美国在线与时代华纳联姻，它就不用再担心如何获得进入有线电视系统的机会了。毕竟，时代华纳是全美第二号有线电视运营商。

对于美国在线，迪斯尼化也给它带来了其他东西：财务安全。没有哪一家公司愿意承认，它需要合并以维持生存。但是，对美国在线而言，我想，有足够的证据证明时代华纳给它带来了那种从未有过的安全。通过和时代华纳联姻，它继承了一个规模不菲的好莱坞电影工作室、一家出版企业、有线电视系统，以及其他很多能带来实际收入和实际利润的实际业务。在合并之前，美国在线依靠它的逐月逐月的订购客户的突发奇想过活。美国在线指出，如果市场变幻莫测，超出承受力，它的股价可能会完全跌落至零点。当然，市场后来就是那样。事实一目了然：没有了时代华纳，美国在线将弱小得多，很可能会和其他那些功成名就者一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样处在风雨飘摇之中。幸运的是，美国在线从来不需要经历那场暴风雨。既然已经和时代华纳联姻，它将永远不会经历风暴了。

互联网的经营史上充满了曾经看似势不可挡的功成名就者的例子。看看雅虎，规模巨大的门户网站和美国在线过去的主要竞争对手。在互联网泡沫的高峰期，雅虎的股价令人震惊地超过了216美元，这个公司的创建管理团队在华尔街受到了无比的尊敬。后来网络泡沫破裂了，这个团体也完了，雅虎受到重创。不久以后，它和其他人一样摇摇欲坠，苟延残喘。当我在2002年9月写本书时，大部分雅虎的管理人员都长久地远去了，它的吹上天的股价已经降低到大约10美元。有那么多不可阻挡的东西。

这些是大宗交易背后的一些更加隐秘的动机。很多首席执行官涉足交易确实是为了更加明显而且最终也是合理的原因。据我所知，只有三条理由去考虑一件大宗合并事项。尽管他们更加冠冕堂皇的理由各不相同，他们都有一个共同的目标：改善业务"三角"。你也许还记得，这个三角形是由三个边组成的：产品、技术和销售。现在，胜人一筹的首席执行官已经意识到，你装备得越多，你赢得他人的机会就越大。近来的很多交易都是建立在这个简简单单但却重要非凡的见识基础上的。

进行交易的第一个原因被我大致称为"改善"（improvement）。我用这个词的意思是，你的公司资产需要扩大或者调整，而成功、迅速做到这一点的惟一办法就是和其他公司合并。当世通的首席执行官伯尼·艾伯斯追求斯普林特时，他就是出于此意。对伯尼来说，遗憾的是，监管机构从竞争方面考虑扼杀了这项交易。然而，伯尼最初通过购买斯普林特来增加世通在无线市场（代表产品、技术和销售）实力的这一直觉是正确的。

有些有关改善的努力偏离了正常轨道。大规模的网络零售商亚马逊就是一个典型的好事办成坏事的例子。亚马逊的创建人兼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



首席执行官杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）的初衷很简单却很精明：通过网络使众多的书籍和CD的标题可以查到。书籍对很多人来说并不紧急，因为如果他们可以得到一个更好的价格的话，他们并不在乎等几天邮购到一本书。书籍当然还有无限的保存期，它们不会到期或者变质，可以这么说。人们已经知道它们大致如何，所以无须谈论或者试验什么，它们很好运送，CD也是这样。就其本质来说，亚马逊网站是一个几近完美的产品、技术和销售的"三角形"，是一个典型的集中的例子，如果曾经有的话。

杰夫后来弄巧成拙。1999年9月，在一次高朋满座的电子商务首脑会议上致词时，杰夫高声宣布，明天的亚马逊公司将是一个在线购物者能够找到"任何东西"的地方——从芭比娃娃到草坪割草机，到你叫出名的任何东西。这次宣布给亚马逊带来一个新的绰号——网络沃尔玛（体现了.com时代那种典型谦卑风格的杰夫后来说，沃尔玛这一比喻实际上太过局限。但你已明白这个意思）。对这家作为书籍和CD的电子零售商而小有名气的公司来说，杰夫的宣布是一个分水岭事件。

这一点不足为奇。沃尔玛不是巴恩斯与诺贝尔[①]（Barnes & Noble）。它从未成为过，如果我们有幸的话，它永远都不会。沃尔玛出售链锯、运动器材、花园用品以及其他很多在货架上不好卖或者价格低廉的东西。当然，巴恩斯与诺贝尔就是书、书、书，更多的书，插入一些CD。光顾巴恩斯与诺贝尔的顾客头脑中往往存在一个专门的标题或者至少一个专门的类目。在沃尔玛，那是狩猎般的激动。人们往往闲庭信步般经过通道，一边拣起他们喜欢的商品。有很多东西都几乎是偶然发现的。杰夫试图在亚马逊复制那种"闲庭信步"的经历。但是，即使是杰夫这样的天才也难以复制出沃尔玛的VW型购物车，或者那些延伸几公里的塞满了

① 巴恩斯与诺贝尔公司是全美排名居前五位的在线商家之一。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大小物件的通道——从草坪器具到淋浴窗帘。杰夫欲将亚马逊变成网上沃尔玛的尝试完全失败了，亚马逊的股价随之而落。

“吨位”（Tonnage）或者“规模”是另一个大宗交易的动机。正如这个词暗示的那样，规模是目标。戴姆勒汽车和克莱斯勒的合并就是一个极好的吨位惊人的例子。这两大汽车巨人花了很多时间逐渐增加他们共同的汽车遗产，拓宽将来的视野。但不要自欺欺人：这项交易仅仅是为了一个目的——规模。通过联姻，每个公司都以多种形式继承了彼此的嫁妆：改善的销售网、扩大的生产能力、设计天才以及很多其他东西。今天，戴姆勒和克莱斯勒在两块大陆上投下了一个长长的阴影，并给美国另外两家大型汽车制造商通用和福特的追赶造成了压力。20世纪90年代贝尔公司的合并也属于吨位惊人的交易。当他们的合并舞会结束时，SBC通讯和大西洋贝尔（现在叫威瑞森）控制了东海岸、西海岸以及一大块美国内地。尽管花了几十亿美元，SBC和大西洋贝尔并未有何本质的改变。但是，它们却惊人地庞大了很多。不再是仅仅控制它们自己的地方电话市场，SBC和大西洋贝尔还控制着邻居的市场，有时候是邻居的邻居的市场。完全可以说，SBC和威瑞森的业务三角（有着大规模的销售能力、产品能力以及日益高级的技术能力）比以前旋转得更强劲了。

考虑一项大宗交易的第三个，也是最后一个理由是“改变”（Change）。这个改变的首字母C要大写。这是最后的扑克游戏，你需要钢铁般的勇气才能玩转。为什么？因为在这场游戏中，你不得不请求发5张新牌，然后把家底赌进去。所有扑克牌玩家都知道，要5张新牌一直是个冒险的举动。如果你玩得不顺手，或者没有至少抓住一些幸运的机会，你可能很快就会后悔，这一点你会在下一章中看到。但是，孤注一掷也有可能取得辉煌的成功。

如果你想在（公司的）扑克桌上看到辉煌的体现，那就看看

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



西屋公司（Westinghouse）的前任首席执行官迈克尔·乔丹（Michael Jordan）吧。迈克尔抓到的第一手牌真是无可救药的蹩脚货。当他在1993年走马上任时，西屋公司和时代的步调极不一致，它的业务三角实际上是个正方形。该公司的资产包括一个陈旧的工业业务的大杂烩，其中有一个专门从事核电站建设的业务。雪上加霜的是，西屋公司刚刚因为金融服务注销了65亿美元，几乎使公司濒临破产的边缘。

让迈克尔玩玩手中的一把小牌，然后希望最好的事情发生，这很容易做到，甚至众人都这么期待着。没人会责备他，至少他自己的董事会不会。但是，迈克尔没有那样做。相反地，他要了5张新牌——然后孤注一掷。

迈克尔把家底赌在了广播和媒体上。往轻里说，这是一个大胆、冒险的举动。西屋公司是一个工业巨人，它的主要媒体资产是一个叫做W集团（Group W）的相对较小的广播集团，多年来一直靠边坐冷板凳。W集团只有5家电视台和大约20家广播电台，它还一直被认为是个在西屋电气家族中不合群的百搭牌。追逐媒体，迈克尔基本上就是摒弃西屋电气赫赫有名的历史。很多人说迈克尔的计划永远不会成功，有人认为他实际上是疯了。

值得永远赞扬的是，迈克尔坚持自己的立场。在迈克尔看来，W集团是他惟一的王牌。不顾华尔街上的冷嘲热讽，迈克尔卖掉了所有的工业经营部门，包括核电站业务。后来，他又转手以58亿美元的价格购买了哥伦比亚广播公司，另外承担5亿美元的债务。这个举动爆发得如此突然，简直令人难以置信。当时，西屋公司的市场价值只有大约40亿美元。迈克尔在1995年11月宣布了他的交易，就在迪斯尼与美国广播公司宣布合并一天之后。迪斯尼交易，你也许会猜到，在媒体上受到大肆吹捧。相比之下，西屋电气与哥伦比亚广播公司运气不佳。全美的报纸斥责西屋电气的交

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

易荒谬透顶和注定倒霉。作为这场交易的发起人，迈克尔个人也受到了攻击。

迈克尔终于笑到了最后。他后来又将哥伦比亚广播公司合并到无限广播公司（Infinity Broadcasting），创造了一个拥有一批优秀的广播和无线电通信资产的媒体巨人。哥伦比亚广播公司后来以340亿美元的价格卖给了维亚康姆，大约是迈克尔当初购买价格的6倍。并不是很多的首席执行官都有决心或者勇气像那样熬过难关。对西屋电气和它的股东们来说，幸运的是，迈克尔·乔丹做到了。

还有最后一个交易动机我没提到。它不太适合我上面所说的任何类别，但是如果不说出来，放到桌面上讨论，我就有失坦诚：那就是乐趣。如果必须冠名的话，那就叫它乐趣因素吧，但是不要搞错了，交易是一件真正能带来快感的事情。

做交易可能会完全上瘾，甚至还有一个词来叫它：交易迷。我一直都不喜欢这个词，主要是因为我不喜欢其消极的内涵。但是，你确实有瘾。有些人已经指责我是交易迷了。我想我得承认，在某种程度上，也许在很大程度上，我是。如果你告诉我，我永远不能再经营另一家大公司了，我会设法面对的。然而，如果你告诉我，我永远不能再做另一笔交易了，那会让我难以接受。但是，我是交易迷吗？我更愿意把自己看成某个仅仅真正喜欢自己工作的人。我真诚地相信，每次当我考虑一项举足轻重的交易时，自己总是把股东和员工的最佳利益放在心上。我的标准是严格的，而我也很自豪地向投资者言明自己的价值标准。然而，铁一般的事实是：我热爱交易。

当然，我并不孤单。我有一些朋友，他们每个月至少要做一笔交易，这样才能感觉和这个世界同处最佳状态。幸运的是，我知道的一些最大的交易迷（有几个本书中讨论到）也碰巧是我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



周围最棒的一些交易者。正如他们所言，熟能生巧。

掐指一算，在我31年的职业生涯中，我已经参与了250多项业务交易。并非我所有的努力都是前途光明的。我当然经历过打击，也曾有过失误。但是，可以坦诚地说，我从每笔交易中学到了一点点关于在谈判桌上做什么（或不做什么）的知识。做交易确实是门艺术，而不是科学。唐纳德·特朗普[①]（Donald Trump）至少说对了。

尽管那样说，但这并不意味着我掌握了任何成功交易的秘诀。交易艺术的很多地方存在于当时的微妙之处，完全不可预知。还要考虑交易的对手。如果对方是约翰·马隆，你别指望彻底打败他。鲁珀特·默多克、萨默·雷石东及其他世界级的交易高手也是一样。但是，对于剩下的其他99.99%的交易和交易对手，你还存在希望。当然，无人可以保证你灌篮成功。但是，如果你使用一点常识，并按照下面的一般规则行事，我保证你永远不会手足无措。你也许甚至会像个英雄一样脱颖而出。

辛德雷十诫

规则1：比别人做更多的准备工作。

真正出类拔萃的交易人有点儿像海军陆战队。记住他们的信条："多为和平流汗，少为战争流血。"

无论处于谈判桌的哪一边，买方或是卖方，如果你比别人信息灵通，你总能做得更好。在谈判桌边，知识确实就是力量。想像一下卖房子的情景。如果我是卖主，我会乐此不疲地向你推荐

① 美国地产大王。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

崭新的不锈钢装修的厨房和房后的漂亮花园。然而，我可能不会让你注意到那些我近来刚发现的到处乱窜的白蚁，或是地下室某个角落正逐渐扩大的裂缝。我可能得透露真情，但你需要自己侦察一番才能发现有关那些地板的更多情况。

几年前，我打算从杰克·肯特·库克（Jack Kent Cooke）手中购买一些有线电视系统。他是个亿万富翁，现已过世。当时我对他所提供的注册用户的数字有些怀疑，我认为那些数字听起来确实有些浮夸。库克先生（他总坚持叫人家称他库克先生）说我太离谱，所以我决定自己做一个调查。我上了一辆汽车，到处转悠，想亲自看一看他的电缆线覆盖的地方，一边尽力确定享用有线电视区域内住户的多少。我发现电缆线通过几家医院和一个监狱。一切真相大白。噢！原来库克先生把每家医院的床位和监狱的牢房都计入潜在的用户了。他的独一无二的计算方法造成了用户数量的人为提高，从而也提高了我的购买价格（有线电视系统根据实际注册用户的数量和覆盖的住户的数量定价。因为这个原因，人口密集的城市市场通常产生最高的报价）。

当我质问库克先生时，他大笑起来。他本来想蒙混过关、敷衍了事的。我也哈哈大笑，在笑之前我告诉他，必须相应调整购买价格，否则交易只能告吹。他毫无异议，最后我们以双方都满意的价格达成了交易。但如果我没有做自己该做的准备工作，我可能要为那些虚幻的用户付出代价，而最终我只有自责的份儿。

规则2：在走向婚姻殿堂之前三思后行——你可以爱他，但无法改变他。

有些交易人被做交易的想法冲昏头脑，以至于忽视或严重低估了彼此的差异。这简直是弥天大错，因为企业文化的差异可能会置你于死地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



毫无疑问，当初戴姆勒和克莱斯勒这两个汽车巨人认为他们的联姻是天作之合。为什么不呢？他们有着同样的传统、同样的前景。但他们的企业文化截然不同。就像黛安娜·罗斯①尽量和着铜管乐队演唱——根本行不通。底特律，克莱斯勒和汽车城的总部，位于城中心的中西部。斯图加特，戴姆勒的故乡，是一个拥有令人自豪的德国传统的国际都市。克莱斯勒的管理层因为遵循美国的薪酬标准，要比他们的德国同仁薪水高出很多。理所当然，戴姆勒的管理层心存怨恨。使关系紧张的另一个原因是，大多数克莱斯勒的管理人员都只会说英语，这迫使戴姆勒的管理者总是用他们的第二语言交流，尽管他们通常能流利地使用两种语言。毫不奇怪，在度过蜜月之后，戴姆勒与克莱斯勒的联姻一直处于一触即发的紧张状态。

通用电气和皮博迪的基德公司在1986年的联姻也是一桩不幸福的结合。在这个案例中，通用电气和基德这两个公司来自同一个国家，但在文化方面，他们可谓来自不同的星球。并购基德对于通用公司来说意味着购进了另一个世界：一个充满了秘密交易、奇怪赔偿、古怪动机的世界。这与通用的文化完全背道而驰。他们本来就不应该走这一步。这桩婚姻几乎立刻走向瓦解，这不足为奇。通用最终将大部分公司卖给了老牌投资银行潘恩·韦伯公司（Paine Webber）。通用当时的首席执行官杰克·韦尔奇后来在他的自传里承认，这整桩事情都是个巨大的错误。

所以，小心挑选你的伴侣，因为你将与其长期生活在一起。

规则3：达成交易应越快越好，但不要太仓促了。

这句话源于爱因斯坦的著名论断："事情应做得越简单越好，但不要太简单了。"这两句话说明了同一个道理：将自己推向极限

① 黛安娜·罗斯（Diana Ross）：美国著名流行乐歌手——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是件好事，但同时应该认识到，极限的确存在，千万不要超越它。

速度是交易成功的关键，同样关键的是引起人们一惊一乍的各种因素。尤其当你同那些大型上市公司做交易的时候，这些公司的股票价格可能会因为交易的有关消息而受到双重损害。有时你可能因行动过快而摔跤。摔得多重要看你行动有多快，你可能会摔得鼻青脸肿。

康卡斯特的总裁布莱恩·罗伯茨就是一例。布莱恩在2001年夏天欲收购美国电话电报公司宽带，对于这个计划他一直对业内人士守口如瓶，直到最后一刻。他缄默的一个原因是：他担心约翰·马隆和我也要收购宽带。当时谣言纷飞，说我们打算强行收购宽带。

布莱恩的策略果然奏效，但事实上有点儿太奏效了。这一消息的宣布震惊了整个传媒界，也震惊了美国电话电报公司，结果他遭到了断然拒绝。美国电话电报公司的首席执行官迈克·阿姆斯特朗对于布莱恩在这个时候提出报价大为恼火，当时迈克正筹措宽带股票的首发。布莱恩的报价将宽带推向了赛场，彻底破坏了迈克的首发计划。迈克迅速打电话招徕有竞争力的报价，包括微软、迪斯尼、美国在线-时代华纳等。布莱恩只好坐等和祈祷迈克不会接受别的报盘。

我后来告诉布莱恩，他本来可采取更为聪明的做法。假如他等待几天，给有线电视行业的首席执行官们、迪斯尼和其他公司一定时间来关注他的计划。如果那样做了，他就能立即察觉出自己是否将处于一个竞争激烈的竞标处境，从而做出相应的反应。而结果是，布莱恩坐卧不安地在一旁干等了5个多月，这边迈克正极力挑起一场竞标大战。

对于布莱恩所处窘境的一个莫大讽刺是，约翰和我对收购宽带只是一时兴起。尽管媒体的报道与之相反，我们的兴趣只限于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



信口说说而已。想起来很有趣是吗？总是这样。但正如我前面所说的，重大的交易需要重大的理由。所以，从布莱恩身上吸取教训，学会迅速行动——但不要太迅速了，以免把自己推向死胡同。

规则4：记住，你只是和你周围的人一样优秀（别人也和你一样优秀）。

有一个古老的笑话，说的是两个人正尽力逃脱一只老虎的追赶。一个人对另一个人说："没用的，人跑不过老虎的。"另一个人则说："我不必跑得过老虎，我只要跑得过你就行了。"这个人的逻辑同样适用于商业交易。

在重大交易进行的过程中，你很容易认为这就是你一个人的独角戏。其实不然。重大交易关系整个团队。因为无论你多么优秀，或者你自认为多么优秀，你不可能比另一端的整个团队懂得更多。我保证是这样。所以，确保你的团队要比另一端的团队更迅速、更敬业、更有经验。否则，就等着被彻底击败吧。

让我们看一看电视通信有限公司同美国电话电报公司的交易吧。我站在电视通信有限公司一方，身边围着一个极其聪明、兢兢业业、经验丰富的团队。我们认真地对待交易的每个曲折、每次转机和每点差异，我们占了上风。毫无疑问，美国电话电报公司的董事长兼首席执行官迈克·阿姆斯特朗认为自己的团队精明强干，他的一些团队成员确实才华横溢。但迈克本人在做交易方面是个新手，所以他没能把团队中的优秀分子同不太优秀的人区分开来；同时他对有线电视行业并不太了解，他的很多银行家和顾问也是如此。

说起来这是一桩绵里藏针的交易。很多美国电话电报公司的投资银行家居然对有线行业的基本名词都一窍不通，更不用说电视通信有限公司极富创意的资金构成了。说实话，就是一个数学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

博士都可能会一头雾水。我们提出，他们需要向自由媒体公司为星光映佳集团（Starz! and Encore）的程序设计支付25年的高昂费用，因为自由媒体公司是电视通信有限公司的程序支柱。他们眼都不眨一下便欣然同意。这个费用比正常情况多支付大约20年。等一切敲定之后，美国电话电报公司仔细查看了自己同意的条款，他们惊呼上当，但为时已晚。

我这些年来也曾遭受过几次不公正待遇。一次是在我做环球中心（GlobalCenter）的首席执行官的时候。环球中心是环球电讯的互联网支柱，当时我正筹划一桩购买迪格斯（Digex）互联网通信控制公司多数股份的交易。当我正飞往纽约签署最后的交易合约时，有消息传来，迪格斯已在最后一刻接受了由伯尼·艾伯斯领导的电信巨头世通公司的报盘。等我下飞机时，我的交易已化为乌有。

我后来得知是一位知名的华尔街分析员向伯尼通报了消息，他同我的银行家有些瓜葛。这使得伯尼走了后门，趁我还在飞机上抢了先。我大为恼火，但也无可奈何，我的交易泡汤了。不论在何种情况下，我的观点是：你只是和你身边的人一样优秀，或一样无能，所以请谨慎挑选你的团队。

规则5：懂得如何放弃。

商界中最难的一件事是放弃你梦寐以求的一笔交易。但有时只有这样你才能获得你想得到的甚至你需要的东西。

2001年秋季，新闻集团董事长鲁珀特·默多克在同DirecTV的谈判中及时退出，表现了极大的勇气。DirecTV是由通用汽车控股的大型卫星电视经销商，当时鲁珀特已筹措了一年多准备收购DirecTV，通用汽车的董事会也一直拖了他这么长时间。正当鲁珀特认为这笔交易该板上钉钉之时，通用的董事会却给了他当头一棒。他们让鲁珀特的老对手EchoStar的查理·厄尔根（Charlie

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



Ergen）加入了谈判。EchoStar公司是一家很有实力的卫星电视运营商，通用因EchoStar可以提供更好的融资方案而第二次推迟对鲁珀特的报盘投票，鲁珀特最终撤回报价，拔腿走人。对于从交易第一天起就有强有力的财政支持的鲁珀特来说，放弃是他最后惟一可行的合理选择。查理·厄尔根最终以自己的EchoStar股票为抵押赢得了260亿美元的报盘。

就在通用董事会接受EchoStar的报价之前，很多立法者预测，这宗交易要想获得监管机构的认同会有很大困难。这并不奇怪。这项交易将合并卫星电视服务商的第一号选手（直播集团）和第二号选手（EchoStar），使得查理成为这个市场上名副其实的垄断者。合并后的公司将拥有1 900万名用户，还将掌握居住在乡村地区的卫星电视用户。而鲁珀特的竞标就不存在这个问题。2002年秋，监管机构以违背竞争法为由拒绝了EchoStar和直播集团的合并。这项决定为鲁珀特重新竞标直播集团铺平了道路。考虑到媒体估价的弱点，现在鲁珀特甚至很可能以远远低于先前报价的价格收购这个公司。所以我说过，坚持到底就是胜利。

规则6：如果需要，可以有对手，但不要有敌人。

交易的艺术部分在于预测对手的反应。但如果你的对手决定不惜一切代价非要看你走向地狱之门，情况就变得十分困难了。一旦遇到这种情况，可预见性几乎为零。

想想MediaOne公司的不幸遭遇吧。MediaOne是一家总部设在丹佛的大型有线电视公司（后来被美国电话电报公司收购，见第五章）。MediaOne于1996年收购了大陆有线电视公司（Continental Cablevision），当时它允诺保留大陆有线电视公司在波士顿的总部。这条允诺在外人听来没什么意义，但对于大陆有线电视公司的创立者和董事长阿莫斯·贺斯泰德（Amos Hostetter）来说，这一条

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



极为重要。阿莫斯在波士顿生活已有30多年，而他的管理人员队伍也和这个地区有着千丝万缕的情感联系。

我们说说MediaOne的首席执行官查克·利里斯（Chuck Lillis）。在大陆有线电视公司收购结束不到一年后，查克宣布了他的计划，要将大陆有线电视公司的总部迁至查克的老基地丹佛。阿莫斯暴跳如雷，他为查克自食其言而恼怒不已。阿莫斯立即抗议这一决定，甚至向MediaOne董事会提交了个人请求。查克仍然无动于衷。阿莫斯最终辞职，他的大多数波士顿管理人员也随之而去。

事实是，如果一个公司花费数十亿美元收购了某公司，它本来可以自由处理这笔资产。如果查克想要将大陆有线电视公司迁至丹佛，他有这个权利。但在处理阿莫斯的问题上采取如此冷漠的态度却有失明智。纵使阿莫斯有点儿孩子般的感情用事，他毕竟是一位德高望重的有线行业前辈，在业内具有很大的影响力；同时他还是MediaOne的最大股东之一，这完全赋予他另一种影响力。

不幸的是，阿莫斯变成了查克的死敌，从而给了我一个绝好的机会。作为美国电话电报公司宽带的首席执行官，我后来借助阿莫斯的帮助瓦解了查克提出的MediaOne同康卡斯特的合并计划。我们后来安排阿莫斯作为有线电视的非执行董事长，总部当然设在波士顿。而查克呢？美国电话电报公司和MediaOne的合并一完结，他就辞职了，而他的大多数高级管理人员随他而去。这就算扯平了。

所以，帮自己一个忙，注意你的待人处事方式。你拯救的交易可能会成为你自己的机会。

规则7：仔细阅读交易细则。

人们往往会把一些不该想当然的事情认为理所当然。通常生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



活中我们会这样，在做交易时也是如此。但在交易中，问题是如果你不留神或不够幸运，你的假设会使你落入陷阱。

大众汽车公司（Volkswagen AG）既没留神，也不够幸运。1998年该公司花了7.9亿美元收购超豪华轿车制造商劳斯莱斯（Rolls-Royce）。不幸的是，收购时并没有授权大众公司使用著名的劳斯莱斯品牌。天哪！大众公司的交易是同掌管劳斯莱斯汽车有限公司的维克斯PLC（Vickers PLC）签订的，而这个公司只生产劳斯莱斯，但并不拥有这个世界著名的品牌。后来发现，这个品牌实际上由劳斯莱斯PLC（Rolls-Royce PLC）控制，它是英国出色的飞机引擎制造商。大众公司的谈判者想当然认为品牌问题应包括在内。说到底，如果不是为了这个金字招牌，为什么要花将近10亿美元购买劳斯莱斯公司的拥有权呢？究竟为了什么？

刚刚在劳斯莱斯的激烈竞标中输给大众的德国宝马汽车公司（BMW）笑在了最后。宝马公司同劳斯莱斯PLC公司一直保持着良好的合作关系（他们曾合作开发过飞机引擎），于是宝马公司杀转过来，仅用6 600万美元就买下了劳斯莱斯的品牌使用权，真可谓名副其实的蓝光再现。而大众呢？它被迫使用劳斯莱斯的另一个豪华品牌本特利（Bentley），那是劳斯莱斯家族的一个无人问津的品牌。后来宝马大胆地同意，2003年1月1日之前劳斯莱斯的牌子归大众公司无偿使用。此后，宝马控制了这个品牌，而大众将带着它的本特利牌子转向另一豪华轿车西伯利亚（Siberia）。我想，仔细研究交易细则的重要性已经说得够多了。

规则8：不要纠缠于无关紧要的事情。

在交易谈判的关键时刻，人们有时会要求对方让步，因为他们有这个权利。你要抵制住这种要求，因为这只能使你分散注意力，无法看清大局，同时既浪费宝贵时间，又使你看上去愚蠢之至。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

几年前我曾帮助策划由美国电话电报公司收购Teleport公司的计划。Teleport公司是由电视通信有限公司和其他几家大型有线电视公司共同控股的电视通信公司，收购价约110亿美元。在签约的最后时刻，美国电话电报公司的主要谈判者丹·索莫斯向我们提出了一个紧急请求：他说Teleport的6个高级管理人员必须同意留在公司为美国电话电报公司工作，否则交易就宣布告吹。我们目瞪口呆。我们不可能就这样把Teleport的高级管理人员交给他们，不仅如此，有关交易的消息第二天就将对外宣布。

我们这边的一位头脑灵敏的律师兰莱恩·巴克斯特（Len Baxt）首先回应了这个请求。然后，他顺势抓起丹交给我们的管理人员的名单，将其反扣在桌面上，大声地要求丹说出名单上6个人中的3个人的名字和职位。他富有煽动性地说，如果这些管理人员重要到你可以为之放弃交易的话，你当然可以列举出至少其中3人的名字。

丹败下阵来。在匆忙询问了他的同僚后，他好容易说出了一个名字，但仍然说不出那人的职位。经过此番交锋受挫之后，丹撤回了请求，Teleport的交易如期进行。所以，抵制住那些你本不需要暂停让步的要求。你保全的面子将可能成为你的荣耀。

规则9：坚持到底。

爱因斯坦曾经说过："不是我很聪明，只是我思考问题的时间更长些。"不管你是在潜心研究相对论，还是尽力做交易，毅力的作用举足轻重。

几年前，我想从杰克·肯特·库克手中以15亿美元的价格收购他的有线电视系统，谈判拖延了连续两个圣诞节。坦白地说，我并没有其他竞标对象（见第七章），但这并没阻止库克先生极力拖垮我。两年中，他总在圣诞节前夜的洛杉矶召开会议，这个时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



间安排实际上让我简直无法及时赶回旧金山同家人欢度圣诞（事实上，我赶回去了）。我怀疑这就是整个疲劳战术的用意所在。

现在回想一下，我认为库克先生是故意将我推向极限，因为他想看一看我的忍耐力到底有多大。我究竟有多想做成交易？我当时和现在的回答都是，为了达成交易我愿意付出一切。真的付出一切。你想同我在圣诞前夜的洛杉矶会面吗？我当然会去的。想连续两年这样会面吗？当然，我仍然会去的。想要整天拿一些无关紧要的能使人目光呆滞的细节折磨我吗？我奉陪到底。我的不屈不挠（有人称之为顽固）、拒绝放弃的性格使得我在过去20年里飞过的行程累计超过1 000万公里，使得我直到现在仍然会为一笔交易在任何时间、任何地点登上飞机。所以，谁也别想拖垮我，也不要让别人认为他们能拖垮你。

规则10：学会保持缄默。

有时好事会降临到你头上，但这种情况即使对于有经验的交易者也不会经常发生。但一旦发生了，只需感谢你的幸运之星，然后保持沉默。交易结束后，你会有足够时间来叙述战争故事。

翻遍所有中头彩的故事，最值得一提的是考克斯和康卡斯特公司。他们的经历对我们所有人都是一个很好的提示：对，奇迹确实会发生（我从来不愿老调重弹那句“好人定有好报”，但你可以继续读下去，然后就此得出自己的结论）。

2000年，美国电话电报公司宽带的总裁丹·索莫斯打电话给康卡斯特公司的总裁布莱恩·罗伯茨，告诉他电话电报公司想收购考克斯和康卡斯特在@Home的股份。考克斯也接到了类似的电话。当时这两个公司并没有出售@Home的意向。布莱恩在康卡斯特公司的副财务总监拉里·史密斯（Larry Smith）的陪同下同丹坐下来商谈条件。考克斯的首席执行官吉姆·罗宾斯（Jim

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Robbins）不能前来参加，所以布莱恩同意先带个头看一看谈判能进展到什么地步。

布莱恩提出的条件，如果委婉一点儿的话，可谓场外大满贯。美国电话电报公司最终同意以每股48美元，或约合30亿美元的价格收购考克斯和康卡斯特在@Home的股份。作为交换条件，考克斯和康卡斯特公司同意放弃对@Home的控制，将其交给美国电话电报公司——美国电话电报公司当时是@Home的最大持股人。当时，@Home的股价卖到三十几美元。美国电话电报公司相信其股价会大幅上扬，就没费心在交易中要求“上下限合约”（Collars）价格保护（“上下限合约”保护允许股票价格在交易宣布之日和交易真正结束之前的时间里上下浮动）。少了一个“上下限合约”条款，@Home的股票价格如果一落千丈，美国电话电报公司将依然被迫支付全额30亿美元。布莱恩发觉丹并没有要求“上下限合约”条款，或至少类似的价格保护措施，他感到有些惊愕。作为一个玩牌老手，布莱恩当然保持缄默。如果美国电话电报公司对这些条款满意，他就满意。

美国电话电报公司高兴的时间并不长。随后，@Home的股票同网络世界的其他股票一样一落千丈。由于考克斯和康卡斯特的交易没有“上下限合约”保护，美国电话电报公司被迫为@Home的股票付足30亿美元，而当时它只值大约2亿美元。加上税款，美国电话电报公司最终支付考克斯和康卡斯特 34亿美元，然后告诉他们自己留着@Home股票吧，因为它基本上已经一钱不值了。@Home 后来宣布破产。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章
与美国电话电报公司的一揽子交易

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

电视通信有限公司在1997年是美国最大的有线电视运营商。这一年它的处境不妙。

电视通信有限公司拥有700万名客户，如果加上附属合作公司的客户，那就多达1100万。电视通信有限公司在节目制作界也占据显要地位。自由媒体长期以来是附属电视通信有限公司的节目制作公司，在许多媒体公司，如时代华纳、探索频道和美国电视购物频道QVC公司都有股份。电视通信有限公司自诩能成为业内头号经营商，不幸的是，它却为此付出了高昂的代价。在几年内斥巨资收购了许多小型有线电视公司后，电视通信有限公司的债务也令人吃惊地达到145亿美元。美国一些大债务评估机构对电视通信有限公司的未来不抱什么乐观态度，知名的国际信用评级公司穆迪(Moody's)不再将电视通信有限公司的超级债务划为"投资等级"。形象地说，它实际上已是垃圾公司。根据标准普尔的评估，电视通信有限公司的债务等级已使它处于垃圾公司边缘。这些评估使电视通信有限公司进入资本市场付出了沉重代价，因为有线电视运营商几乎每运营一步都需要大量资本，所以它面临的问题非常严峻。

电视通信有限公司的快速扩张，加上几年来的捉襟见肘，对它的有线电视基础经营造成重创。一些线缆系统已多年没有更新换代，客户服务几乎名存实亡，总体的服务质量在一些市场领域内相当糟糕。电视通信有限公司多年来引以为傲的客户基础不但没有巩固，反而开始削弱，客户的流失使公司的现金流进一步减少。虽然它的资金尚能维持每日经营，但是公司前景如何，或者说，是否能够获取足够的资金进行系统更新尚不明朗。电视通信有限公司也受到贷款银行的排斥，后者明确表示他们不能提供任何贷款，除非它的资产负债表能得到改善。很显然，电视通信有限公司正渐渐失去对有线电视经营的控制，客户离它而去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在政治上电视通信有限公司也是风雨飘摇。因为它是美国最大的有线电视运营商，监管机构和政客们都期望电视通信有限公司能在这一行业树立榜样，但是电视通信有限公司的骄傲自大、高价收费和拙劣服务无法让他们满意，甚至连白宫都提出批评。美国前副总统戈尔在一次著名的演讲中将电视通信有限公司称做有线电视业的达斯·维德[1]。不幸的是，电视通信有限公司真像附上了这个标签，这种困境体现在它股价的低迷上：仅勉强维持在两位数。因为有线电视行业各公司的命运休戚相关，这对于其他运营商无疑是当头一棒，每一次电视通信有限公司的股价下跌，其他公司的股价和价值也同样下跌。不用说，其他有线电视运营商对此极为不满，电视通信有限公司在业内有些人眼里可谓名誉扫地。

电视通信有限公司的麻烦还不仅在财务方面。深受爱戴的电视通信有限公司创始人和董事长鲍勃·马格涅斯（Bob Magness）刚刚去世，担任总裁多年的约翰·马隆随即升任董事长。鲍勃已有些时日不再负责电视通信有限公司的日常管理，但他的离世对约翰还是造成了影响，对鲍勃的去世约翰一方面感到悲伤，另一方面也感到孤独。在近1/4世纪里，他们二人既是朋友也是合作伙伴，约翰第一次独处电视通信有限公司的高层。在过去的25年里，他大部分的时间用来做他最擅长的事：做交易。现在鲍勃的去世让约翰不得不重新关注日常管理问题。

约翰非常清楚电视通信有限公司面临的严峻问题，最突出的莫过于行政管理层问题。多年来高层的队伍里充斥一些来自航空业、消费品行业等等的拿高薪的行外人士，他们对于有线电视业一窍不通。作为行业灵魂的地方办事处简直如同驻外机构。裁员原为节省开支，却将员工的士气打入低谷。到1997年初，管理不

① 达斯·维德（Darth Vader）：电影《星球大战》中的邪恶化身。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

善的弊端显而易见。第四季度本是电视通信有限公司用户量激增的时候，而事实上流失了许多客户，且数量大得惊人。约翰感到电视通信有限公司已偏离了轨道，必须采取措施。

约翰考虑了一些权宜之计。他很快想到与一家总部在费城的大有线电视公司康卡斯特合并，让它来全权管理。他也想到请一位在业外颇具影响的人担任电视通信有限公司的新任首席执行官，在他为数不多的候选人名单中有一位是他的老朋友克莱格·麦克考（Craig McCaw），移动电话业的亿万富翁。但最终，他还是决定先维持现状自己想办法，因为稍有不慎就会使他和鲍勃这么多年的努力付之东流。当然其中也有财务上的考虑，因为约翰如果当时卖掉电视通信有限公司，以电视通信有限公司的落魄情况，他必须要接受一个低廉的价格。约翰也有过悲哀的时候，但他从来没有感到如此悲哀。

正是在这种困境下约翰向我发出了邀请。我从20世纪80年代中期就已认识他，最初相识时我是在旧金山的新闻出版公司任财务总监。约翰向我介绍有线电视业的情况，后来鼓励我自己创业。在1988年我终于有了自己的公司，创立InterMedia，约翰是大股东之一。多年来我们建立了非常友好的关系，也毫无保留地信任对方。当然我们也有分歧，我总是比约翰更愿意通过妥协来达成一桩交易，相比而言，约翰是个目光更长远的思想家，他不介意做事耗上数年才达到目的。但我们许多想法还是相似的，这足以能使我们建立良好的合作关系。最重要的是，我们都热爱有线电视业，尤其是电视通信有限公司，而且，骨子里我们都是交易人。

约翰是一位颇具传奇色彩的交易人。从他1973年加入电视通信有限公司，他负责过500多起交易。他是各种交易的行家，包括合并、反向收购、资产剥离、合资等等，无所不通。他的一项专长是研究“跟踪”股票，就是能“跟踪”公司具体业绩的股票。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



"跟踪"股让投资者能看到某一家公司特定业务的业绩表现。比如说自由媒体公司的股票就是电视通信有限公司的"跟踪"股，尽管自由媒体公司受电视通信有限公司控股，但这两只股票同在纳斯达克上市交易。约翰经手的交易错综复杂是众所周知的，有些复杂到让人无法承受，但对于约翰来说只是小菜一碟。我不敢自称有他那样的智慧，也没几个人会有，但与他在谈判桌上我一定会坚持自己的利益。当时我已经做成了几百桩交易，包括许多有线电视方面的交易，所以，你可以说我们旗鼓相当。

为了让电视通信有限公司回到正轨，约翰早在几个月前就已接手日常管理事务。虽然情况有所好转，但约翰说他已无力经营有线电视。经历了25年后，他差不多已精疲力竭了，鲍勃的去世又是致命一击。此外，约翰还要去管理他挚爱的自由媒体公司。他邀请我加入电视通信有限公司担任总裁扭转局面，我毫不犹豫地答应了。我深感荣幸，因为约翰是我尊敬和钦佩的人。我告诉约翰我会竭尽全力帮助他。

我们一致同意，我作为新总裁的首要任务是改善公司糟糕的资产负债表，我也要尽快修复和股东、员工、客户及监管机构的关系，电视通信有限公司的高层管理队伍也要进行重新整顿。虽然约翰仍负责电视通信有限公司的长期战略，但他让我全权负责对日常的管理的决策。

约翰的挚爱，我前面说过，是自由媒体公司。他深爱这个公司，他说过他都不知道这个公司从何处开始，自己又将在何处结束。他甚至连他的游艇也命名为"自由号"。如果你对约翰有所了解，那么他对自由媒体的热爱也就不足为奇。约翰是工程师出身，但他却是十足的未来主义者，他常常可以一连几小时谈论技术的进步及其对世界的影响。在他的领导下，自由媒体开始投资各类新兴技术公司。按约翰的想法，多年前他就有可能放弃电视通信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有限公司的有线电视系统而专心经营自由媒体，但是时机一直不成熟，尤其当时鲍勃还在世。

现在鲍勃已去世，情况也发生了变化。约翰热爱电视通信有限公司，他依然对电视通信有限公司寄予厚望，他拥有电视通信有限公司上百万的股份，但他一股也不曾卖出。全球最令人敬畏的有线电视运营商约翰·马隆，想要退出有线电视行业的想法，可以反映出这个行业变化莫测的风景。约翰是美国有线电视业的脸面，而他却不堪重负，他已疲于向监管机构、消费者，甚至其他有线电视运营商为电视通信有限公司辩护。电视通信有限公司被嘲笑为有线电视业的达斯·维德，这让他深感痛苦，更让他痛苦的是，有些业内人士竟然私下同意这一看法。尽管如此，约翰绝不会在电视通信有限公司最需要帮助的时候抛弃它，这就是他邀我加入的原因。尽管我们当时没有谈论此事，但我已感到会出现更大变故。如果我们能重振电视通信有限公司，使它的股价上升，我感觉约翰会最终决定，在经历25年行业生涯后将电视通信有限公司全盘卖出。

当时，1996年提议的电信法案已出台。国会旨在利用这项历经10年制定出的新法案激发电话业和有线电视业之间的竞争。这些年来有线电视运营商一直认为他们承受着竞争带来的巨大压力，这未免有点言过其实。在1996年法案通过之前，有线电视行业事实上在地方经销区内享受垄断，现在由于这一大胆立法，竞争终于不可避免。与家庭直接发生联系的两种媒介，有线电视就是其中之一。现在另一竞争者电话公司会乘机而人，从家庭用户寻找契机，这只是个时间问题。贝尔公司对我们的领地觊觎已久，可以预见在国会的支持下地方电话公司最终会联合起来，侵袭有线电视市场。而30年来系统未曾更新的有线电视公司对一触即发的战争还没有多少准备。平生第一次我对有线电视业的未来感到忧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心忡忡。

我主要关心的是有线电视基础设施——那些绵延上百万公里的同轴电缆，它们共同构筑了美国有线电视的基础。所谓的“同轴电缆”，实际上是覆盖了绝缘材料的坚固的金属线，四周围上金属护套。其优势在于，它是一种能快速传送声音、数据和图像信号的高效管道；不足之处是，同轴电缆需要经常维护才能保持完好状态，而且它需要及时更新技术来适应市场需要。问题就难在这里：包括电视通信有限公司在内的许多有线电视公司都没有进行这方面的投资，所以他们的电缆系统很悲哀地在技术上远远落后，对近在眼前的可怕的竞争更是准备不足。为了弥补这一切，美国的有线电视运营商需要改造他们老化的电缆线，代之以光纤、电子元件和相关设备。而为了完成这一目标，他们需要派遣员工亲手去安装这些设备，这就意味着要去挖开路面，挖出老化的电缆线，这样巨大的工程不仅需要耗费巨资，也要耗费无数人力。

对我的总裁任命是在1997年2月7日宣布的。那一天是星期五，星期一我前去上班。我首要的任务之一是对电视通信有限公司的管理层进行评估。从我自己与电视通信有限公司的交往中，我知道在丹佛的大多数高级经理与自己的行业脱节，我想要了解的是他们与员工还有多少联系。很快我就会一清二楚。

在我上任电视通信有限公司不久，恰逢克林顿总统来丹佛参加经济会议。为了激发公司员工的荣誉感，我特意租用公共汽车拉上丹佛地区的全体职工去电视通信有限公司的卫星传送中心，在那儿克林顿将就技术对美国未来的重要性发表演讲。我想这多少能激发职工的公司荣誉感，也希望这次外出活动能增强经理们和员工之间的联系。

当我和其他人一样正等着上车时，一辆呜呜作响的豪华轿车吸引了我的注意。我拍了拍员工的肩膀，想知道怎么回事，却无

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人知晓。当我们都上了汽车准备出发时，我让司机再等几分钟，我想要知道那辆车究竟在等谁。几分钟后，一位电视通信有限公司高级经理从大楼里跑出来，朝我们扬手道了声"哈罗"，然后爬上汽车后座，随后车子绝尘而去，朝着我们要参加演讲的方向。我们坐在公共汽车里一路紧随其后。

我目瞪口呆，也怒不可遏。我这里在试图促进对员工的了解和增强公司荣誉感，而这位经理竟然有胆指派司机开着豪华轿车？她这么做难道不知道所有的员工和经理们都在公共汽车上尾随其后吗？这种骄横令人发指。我用手机给她留言，告诉她回去后我要和她谈谈。当天下午她来的时候，我当场将她解雇。

这只是一个插曲。在我上任的6周内我解雇了25名电视通信有限公司高层主管，占了电视通信有限公司高层管理人员数目的一半以上。约翰对这么多的人员被解雇吃了一惊，但是正如他所言，他没有干预。我很快起用我能够信赖的主管人员。我感到欣慰的是，电视通信有限公司的中层经理们都非常能干。在25个空缺职位当中，有21个我起用电视通信有限公司内部人员替换，其他4个由我认识的业内人士担任。

当新的团队组建后，我们开始卷起袖子准备工作。我们立即着手将决策权下放到地方办事处。原先在丹佛的管理层坚持主要决策由他们做出，而这是完全错误的做法。在丹佛的经理们根本就不了解如何处理，比如说在波特兰的市场问题，即使想试试都很可笑。在新的条例下，电视通信有限公司的地方有线电视办事处在营销、预算、节目制作、工程管理和规划等多方面享有广泛的自主决策权。

为了增强员工士气，我们几乎向所有员工提供财务激励。我们将股票期权计划的经理人数增加了10倍，我们还向电缆安装人员和其他一线人员提供现金奖励和其他形式的财务激励。出于对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



员工的重视，我们尽可能采取灵活有效的多样化机制。诸如马丁·路德·金纪念日原来并不被电视通信有限公司认可，现在成了带薪的假日。对于病假和假期的期限我们也放松了限制。

我们紧接着对电视通信有限公司当时相当分散的电缆系统重新改造。电视通信有限公司只控制了少数几个完整的市场，多数情况是和两家甚至三家有线电视公司分享市场。这种方式总是让我觉得不可思议，因为这对有线电视公司造成了效率低下，让用户也混淆不清。我强烈主张包括电视通信有限公司在内的整个行业如将电缆系统聚集到特定的市场，每一市场只有一家公司经营，那样会获利丰厚。要实现这一目标，我们必须说服其他运营商在全国范围内自愿置换系统。这绝不是轻而易举的事，我们必须让所有运营商同意基本的估值方法，并且严格遵循。但我坚信只要大家都齐心协力，这个想法一定行得通。

接下来我们关注的是电视通信有限公司对先进技术的应用情况。在约翰的领导下，电视通信有限公司已开始使用数字化机顶盒，这使得公司在一些市场能扩展频道容量。对于约翰来讲，这些美妙的机顶盒可以让电视通信有限公司不必花钱更新地下的电缆设备，只需一点技术上的改进，这些盒子就能安装在电视通信有限公司又旧又破的现有设备之上。但这只是权宜之计，要想开展数据传送和电话业务，电视通信有限公司的电缆系统必须更新换代。那就意味着必须花钱，花我们口袋里没有的钱。

即使是按照有线电视业比较宽容的标准，电视通信有限公司的电缆系统也已陈旧不堪。在农村的一些小型电缆系统已有多年未被问津，缆线又破又旧，碰到雨雪和其他恶劣天气，很容易断裂。电缆的陈旧和服务的不正规再平常不过。尽管大量使用了数字化机顶盒，但电视通信有限公司在许多市场的频道容量非常薄弱，只有35个频道左右。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不管怎样，我们决定要给电视通信有限公司贴上新的标签——技术先锋。像麦迪逊大道的形象设计师一样，我们开始不辞辛苦地举办一场又一场新闻发布会，大肆吹嘘我们的计划。我们的意思很明确：要把电视通信有限公司打造成美国技术殿堂的一员，电视通信有限公司要做领头羊，而不是尾随业内的其他成员步入数字化时代（要了解更多，见第六章）。

在一系列经过周密策划的声明中，我们宣布电视通信有限公司会加速开展数字化有线电视业务，即一种先进的有线电视业务，会提供更好的图像和声音效果。接下来我们又宣布，电视通信有限公司将运用先进的压缩技术来扩容频道（压缩技术将“内容”——声音、数据和图像进行压缩，这样能将更多的频道纳入现有的缆线进行传送），而频道不足在多数市场是客户抱怨的主要原因。我们还宣布计划将互联网服务网站TCI@Home推广到所有的市场。我们其实没做任何实事，所有的声明只是我们的意向，但显然这已足够了。华尔街为这些消息欢呼雀跃，使每一次声明后我们的股价都有所攀升。

到了1997年夏天，一切都活跃起来。客户的抱怨声已小了许多，员工的士气在回升，经理们齐头并进（我还要补充一下，停车场等候的豪华轿车没有了），监管机构也不再频繁地指责我们。达斯·维德的标签还在那儿，但只是隐约可见。由于大规模的电缆系统互换，电视通信有限公司的有线电视王国得到重新规划，拥有了许多大市场，而不是零星的市场。华尔街注意到了这些变化，曾大肆批判电视通信有限公司的分析家们忽然说起了好话，有的甚至是非常乐观的分析。这一切都从电视通信有限公司不断上涨的股价当中体现出来。电视通信有限公司显然已步入正轨。

同年夏天，约翰和我受邀参加爱达荷州太阳谷（Sun Valley）闻名遐迩的艾伦公司（Allen & CO.）举办的首席执行官恳谈会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



约翰作为电视通信有限公司的首席执行官已参加过多次，但我还是初次前来。我和约翰受邀发表简短演讲，约翰安慰我只需即兴发言，我们要做的就是在台上落座，谈谈电视通信有限公司所发生的变化，所以他告诉我无须紧张。

而我却感到紧张非常。大会由金融家赫伯·艾伦（Herb Allen）主持，在媒体界能受到大会邀请被人垂涎不已，只有最杰出、最有影响力的董事长和首席执行官才能享受此项殊荣。受邀的常客有微软的比尔·盖茨、沃伦·巴菲特（Warren Buffett），以及去世前还参加会议的《华盛顿邮报》的凯瑟琳·格雷厄姆（Katharine Graham）。考虑到听众绝非泛泛之辈，我认为我们的讲话要干净利落、简明扼要。为了使约翰和我的思路明确，我决定做一些幻灯片来阐述我们公司的最新进展。我对最近的一次演讲稿进行了精选，抽出核心部分，然后将这些要点制成了幻灯片，在对这些幻灯片进行编号整理后，我将它们交给约翰保管。

我再也没能见到那些幻灯片。在丹佛到太阳谷的某个地方，约翰弄丢了这些幻灯片。它们就这样失踪了，约翰想不出何时何处弄丢了它们。想作弥补为时已晚，我们只能厚着脸皮、两手空空、衣衫不整地前往会议大厅。约翰对我说会议的着装很随意，所以我们俩都敞着领口未打领带。

但天哪！当我们一走进会议厅，我们的头羞得都要低到地板上。吉尔·巴拉德（Jill Barad），马特尔玩具公司（Mattel）的首席执行官，正站在讲台上，面对满满一屋人。她和平常一样，穿着非常考究。当她一开始演讲，她所展示的精心之作立即引来满堂喝彩，霎时间，台上展现了美妙的灯光、声音和图像，一切都和吉尔在台上的演讲完美相融。吉尔的表现完美无缺。当她在台上做绝妙的演讲时，巧妙地安排在大厅四周的着装无可挑剔的助手们，向大家发送芭比娃娃。显而易见，吉尔和她的团队为此次

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

亮相一定精心准备了几个星期。

约翰和我面面相觑，目瞪口呆。我们的着装不仅过于随便，而且我们还要很尴尬地在这堪与百老汇演出媲美的精彩报告后出场。我的心怦怦直跳，怎么办？我的肾上腺素急速地上升，我几乎是跑进了旁边的视听室，抓住了第一个见到的年轻人，递给他500美元——我身上仅有的钱，问他能不能立刻给我制作一些幻灯片。我看起来一定是近于疯狂，我一定是，站在那儿捏着一叠钞票。当时我的确在做垂死挣扎。

45分钟后，吉尔伴着雷鸣般的掌声离开讲台。我和约翰凑合着只有3张幻灯片，与前面的排场相比，实在少得可怜，但我们仅有这些。在听到我们的名字后，我们走向黑漆漆、静悄悄的讲台，坐上为我们安放的凳子。聚光灯照在了我们的身上，我们开始说啊，说啊。我永远也想不起来那3张幻灯片到底帮了多大忙，但我记得在我们1小时的演讲结束后，电视通信有限公司的股票涨了整整1美元，当天收盘时上涨了4美元。这是很难忘的一天，一个难忘的结局。

电视通信有限公司的股票继续稳步上扬，到第二年春天，电视通信有限公司的股价已猛涨了300%这一天文数字。华尔街欣喜若狂，我和约翰同样如此。在短短的15个月内，我们成功地将电视通信有限公司从悬崖的边缘拉了回来，将它塑造成了引以为傲、价值可观的市场领头羊。电视通信有限公司股票的飞涨使人们开始猜测，一贯是交易人的约翰是否在考虑卖掉电视通信有限公司，约翰和我立即对这一猜测做了低调的驳斥。毕竟在电视通信有限公司经历了这么多的变化后，我们最不愿看到员工担心再次重组。但说实话，我正在考虑此事，由于股价出现的猛涨，我开始考虑可以引进买家了，但绝不是一般的买家，我只想卖给美国电话电报公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



为什么是美国电话电报公司呢？首先，它有一个很响亮的商标。至少在当时，被吹上天的美国电话电报公司商标和可口可乐、索尼以及IBM并驾齐驱。而且美国电话电报公司财大气粗，在囊中羞涩时总能显示好处。最重要的是，它新上任的首席执行官正渴望能在公司有所建树，不仅如此，美国电话电报公司需要有所作为。美国电话电报公司的长途电话业务正在枯竭，为此也投入了许多资金；价格大战使利润率降到了极点，整个行业的前景越来越恶化。美国电话电报公司的地方电话业务也没有任何进展，公司希望将贝尔的业务转到自己的名下，然后将地方业务和长途业务及其他业务捆绑起来，折价销售，但是事与愿违。不足为奇的是，贝尔要价过高，以致美国电话电报公司不可能有任何盈利机会，贝尔的当头一击让美国电话电报公司好几年没缓过神来。

美国电话电报公司和贝尔曾是一家，这越发显得贝尔的态度强硬得不近人情。但在当时，事情还相对简单，美国电话电报公司仅仅经营长途业务，贝尔经营地方业务。在法律上，美国电话电报公司必须付给贝尔在发端和终端处理长途电话的费用，但那只不过是摆摆样子，因为美国电话电报公司的钱是从一只口袋流到了另一只口袋。

在1984年一切都发生了变化，法庭判决使美国电话电报公司的电话垄断被打破，原先有7个分支组成的贝尔被切分成独立的地方电话公司。美国电话电报公司获得长途电话业务、他们的制造子公司、西部电子公司（Western Electric）以及贝尔实验室（Bell Labs）。眨眼间，原先看起来似乎无关紧要的贝尔电话处理费成了双方生死攸关的问题。美国电话电报公司开始向贝尔施压要求降低一直很高的费用，遭到贝尔的拒绝。美国电话电报公司于是指控贝尔进行价格勒索，贝尔予以反击。这种情况持续了几年，在1996年的电信法案通过后，这种剑拔弩张的局势越发加剧。等法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案一通过，贝尔便加紧向长途电话市场渗透，而这可是美国电话电报公司赖以为生的市场；美国电话电报公司也予以还击，宣布它计划介入贝尔的地方电话市场。

但美国电话电报公司面临一个大问题：它无法直接接触地方电话客户。美国电话电报公司拥有全球最好的长途电话体系之一，服务项目应有尽有，但是它与家庭用户之间没有直接的联系。要想取得直接联系，它还需要像从前过垄断的好日子时候那样：经过贝尔。而贝尔呢？没有美国电话电报公司，他们照样逍遥自在。由于既有的网络优势，贝尔对提供长途和地方电话业务的各方面实行控制，包括与家庭和商业用户直接联通的至关重要的“最后一英里”电话线（有时称为“本地回路”）。按法律要求，贝尔要向美国电话电报公司和其他竞争对手出租这些“本地回路”。但贝尔绝不是傻瓜，它要保证它的租用费足够高到使包括美国电话电报公司在内的所有对手无法将其击败。

你可以想像，美国电话电报公司为了能绕开贝尔使尽了伎俩：它试图诉诸法庭，也试图向监管机构呼吁，它甚至试图使用“固定”无线技术——一种针对家庭用户的让人质疑的无线传送技术，但一切都没有奏效。还有一招美国电话电报公司没有尝试，至少没有那么棘手，就是有线电视。美国的有线电视运营商控制了通往家庭的另一个“最后一英里”：有线电视线路，而且，有线电视线路使用同轴技术，如前所言，真算得上经久耐用。当然，贝尔的地方线路覆盖得更广，几乎处处可见，而有线电视线路只覆盖全美85%的地区。但是，85%的占有率相比美国电话电报公司的零占有率要强多了。

我和约翰思忖美国电话电报公司可以利用有线电视线路作为平台，进入每年1 000亿美元的地方电话业务市场。当然，美国的电缆线路需要新的设备和电子元件来更新换代，以达到贝尔的电

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



话服务质量标准。但是，一旦这些线路被更新，它们就可以提供地方、长途、有线电视、互联网等诸如此类业务。最重要的是，美国电话电报公司可以绕开贝尔，省下每年几十亿美元的处理费。从理论上来看，这个方案至少有许多优势。

只有一个小小的障碍，美国电话电报公司曾否决过这个想法。在1997年夏，我曾秘密约见过鲍勃·艾伦（Bob Allen），美国电话电报公司常任董事长兼首席执行官，向他建议使用电视通信有限公司的有线电视线路，按照前面提到的方式。鲍勃对这一想法一笑置之，然后断然否决。鲍勃说得很干脆，他不相信有线电视设备——那些破旧的同轴电缆——能够在技术上达到美国电话电报公司要求的地方或其他形式的电话业务质量。他说，这不可能，也不可行。我无法说服他相信这一点，所以就此作罢。我非常失望，但很清楚，鲍勃不会动摇他的想法。

但是现在鲍勃已离职，又出现了新的局面。碰巧（至少，对我来说）鲍勃后来卷入他自己在美国电话电报公司的政治网，导致了他提前退休。鲍勃的继任者迈克·阿姆斯特朗在1997年10月任命。迈克曾担任休斯电子公司（Hughes Electronics，通用汽车的航空分公司）的首席执行官，是那种很完美的公司营销代表形象——高大、英俊、富有魅力。在休斯公司之前，他在IBM的31年里因为销售和营销方面的成绩而逐步得到提升，在离开前是IBM负责世界贸易的董事长，负责公司在美国以外的所有业务。在美国电话电报公司邀请他加盟之前，他在休斯已工作了6年。

对我和约翰来讲，迈克是理想的人选。他有美国电话电报公司董事会的全面支持，他正在寻找机会对美国电话电报公司进行重大变革（美国电话电报公司总是将迈克描述成“变革家”，尽管不十分清楚迈克究竟做了那些变革），他也是个交易方面的新手。最有利的是，从我们的目的来说至少如此，迈克自认为是“有线

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

电视人” 迈克与有线电视的联系仅限于他同DirecTV公司的交往，那是一家由休斯经营的卫星电视服务公司。值得一提的是，当迈克成为休斯的首席执行官后，对DirecTV公司给予了扶持，使它能从通用董事会那儿获得足够的资金，但迈克并未参与它的实际运作。不管怎么说，如果迈克认为自己是一个有线电视人，对我们来说最好不过。

我和约翰都急于想摸清迈克底细，想知道他对于美国电话电报公司重组有多么认真。我们需要一个鱼钩，互联网怎么样呢？我们知道美国电话电报公司迫切需要开展互联网业务，它的响亮的商标还未能染指互联网这一空间。相比而言，电视通信有限公司具有雄厚的互联网背景，它是@Home的创始人之一，也是它的大股东。@Home是和美国在线及新闻网站中的搜索器Earthlink公司相提并论的一家发展迅速的公司，提供高速的互联网业务。

和美国在线及Earthlink不同的是，@Home和电视通信有限公司、考克斯通信公司、康卡斯特以及其他大有线电视公司都有传送协定。根据这些协定，@Home完全能够进入拥有7 200万家庭用户的有线电视市场。尽管@Home并不提供传统的电话服务，但是只要设备稍加改造，就可以用来提供IP（Internet Protocol）电话服务。IP被认为是未来的冲击波，可以让PC机用户通过互联网打电话（PC机用户也需要安装特殊的软件和设备）。对美国电话电报公司最为理想的是，IP可以用来传送各种数字化信息，包括声音、数据和图像。

我们打电话邀请迈克来丹佛，他立即同意，不久飞来丹佛。第一次会面，我们几乎是漫不经心地问迈克，是否有兴趣在全国的线路使用@Home来提供美国电话电报公司品牌的IP电话服务（约翰认为这样的合作不仅仅能帮助美国电话电报公司，还会使电视通信有限公司增值）。迈克兴致勃勃，他一直相信有线电视线路

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



功能强大，虽然这种信心也仅仅建立于他与DtreetTV公司的接触。只是存在一个问题，靠我和约翰无法让迈克进入@Home，因为尽管电视通信有限公司对它有很大的影响力，但我们却没有最后决定权。虽然电视通信有限公司拥有@Home 23%的股份外加“软”控制权——这意味着如果没有电视通信有限公司的同意，@Home将寸步难行，但是我们也不能强人所难。如果迈克要租用@Home的线路，他就要说服考克斯和康卡斯特，他们在涉及@Home的重大问题上有表决权。

实际上，我知道考克斯和康卡斯特会反对。有线电视公司和电话公司基本上互不信任，这种不信任部分是由于臭名在外的“最后一英里”。如我所说，有线电视公司和电话公司控制了联系家庭的两大直接通道，所以他们时刻保持高度戒备，以防对手侵犯领地（的确，有线电视公司和电话公司几年来不时企图争夺对方市场）。有线电视界也是紧密联合的团体（有人说是绝缘体），不轻易喜欢外来者，更不用说美国电话电报公司这样的电信大亨。但是我和约翰都希望像迈克这样一位超级营销人员，能利用自己的魅力融入这个队伍。毕竟，迈克自己也是电信界的外来者，我们猜测这会有所帮助。

但是事实并非如此。关于@Home的谈判还没有正式开始便陷入了僵局。考克斯尤其关注美国电话电报公司进一步的计划。它有自己的电话方案，不希望给美国电话电报公司太多活动余地而损害了自己的利益。迈克予以回击，他不希望有线电视运营商插手美国电话电报公司，包括它以什么方式，或以什么条件来开展电话业务。甚至连@Home的命名权也成了争执的焦点，美国电话电报公司很显然倾向使用自己的金字招牌。而在过去@Home总是经过双方协议，以它自己的品牌出售，而且有线电视运营商也不会轻易放弃这一条。我们为诸如此类的问题周旋了几个星期，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是毫不奏效。最终，任何一方都不愿屈服。在1998年1月谈判破裂。

然而迈克远远没有罢休，几周来与@Home的交易引发的争执更坚定他利用有线电视线路提供美国电话电报公司品牌电话业务的决心。迈克对这一想法很投入，我的意思是真的很投入。如果他能争取到足够的有线电视线路，迈克相信他能将美国电话电报公司变成贝尔地方电话市场的主要对手。这对我和约翰来说是好机会，我和约翰决定冒一次有备之险，安排迈克与所有大有线电视公司的首席执行官们会面。那样，迈克可以私下向他们提议与美国电话电报公司进行全行业大规模的电话交易。这对我们来说是有点冒险的开局。如果迈克成功了，那我们想诱使他与电视通信有限公司进行合资的机会就会破灭；如果他失败了，那就给了我和约翰绝佳的机会做一回白衣骑士，将迈克解救出来。当然，事实是迈克会将我们解脱出来。这要看说话人的立场。

所有的大有线电视运营商们都同意在当年5月亚特兰大举行的全美有线电视会议上与迈克会面。有关会面的细节高度保密，我们都同意在会议中心的一间密室里会合。在约定的时间里，所有有线电视的头面人物都出现了：时代华纳的乔·柯林斯（Joe Collins）、MediaOne的查克·利里斯、康卡斯特的布莱恩·罗伯茨、考克斯的吉姆·罗宾斯（Jim Robbins），当然还包括我。这五大有线电视公司占有了全美80%的有线电视家庭用户，足以能给美国电话电报公司进入贝尔的地方电话市场提供良好的开端。空气中弥漫着紧张的气氛，因为大多数的首席执行官们还是第一次直面美国电话电报公司的新任首席执行官。

在大家寒暄落座后，迈克直奔主题。他描述了一幅美国电话电报公司和有线电视业携手将完全改变美国的未来画面，如果有线电视运营商能和他携手，消费者将第一次对地方电话服务商有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



真正选择的机会；而有线电视业也能从与全球最受敬重的品牌之一美国电话电报公司的密切合作中获利。迈克申明双方的联合将会出现财务上的双赢，此外，监管机构也会欢迎，这从长远来讲有利于有线电视业。迈克情绪激昂，滔滔不绝。

有线电视业的首席执行官们先耐心地静听迈克高谈阔论，然后对他迎头痛击，MediaOne的首席执行官查克·利里斯担任了发言人。有线电视巨头们想要从美国电话电报公司获得的东西查克细数不尽，要太阳，要月亮，要星星，即使他们最终同意和美国电话电报公司进行合作——那还是很不明朗的事。查克说他们需要美国电话电报公司承担财务支出，来更新开通电话业务需要的电缆系统，这还仅仅是个开始。

查克说MediaOne和其他公司需要美国电话电报公司预先支付60亿美元的现金，用于更新系统。那样，美国电话电报公司可以在一年内进入2 500万有线电视家庭用户，提供电话服务。有线电视运营商还要收美国电话电报公司的使用费，他解释起码会比贝尔的收费低。有线电视公司还要求分享美国电话电报公司电话可观收入的一份（美国电话电报公司当然要承担全部系统更新的开支，并提供自己引以为荣的品牌，这些都不值一提）。美国电话电报公司为了不妨碍有线电视业长远的宽带计划，它必须只限于窄带（传统的）电话业务。

查克的荒谬要求，加上他傲慢自大、专横霸道的言辞让人更加不堪忍受。听查克说话，你一定会认为他在训斥一位下属，而不是美国电话电报公司的首席执行官，这实在糟糕。查克长期主管电信，对于有线电视他也是个新手，联系他的背景，你还以为他会给迈克一次机会，至少也得表现得得体些。

来自考克斯、康卡斯特和时代华纳的总裁们基本上让查克一个人说话，这不是碰巧，事先总裁们就商量好让查克做领头羊来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

冲锋陷阵。事实上，康卡斯特和其他公司都对美国电话电报公司的动机持谨慎态度，他们也明智地意识到现在还不能和迈克一起破釜沉舟。喜欢喋喋不休的查克似乎什么也没有注意到，依然说个没完。

会议结束后，谁也不多说什么，此时此刻，也实在无话可说，所以我们握手道别，出了门各自散去。我和迈克一道出门，我们谁也不说话，同样无话可说。迈克的脸色发青，只要看一眼就知道，我为他感到很难过，他刚才受了奇耻大辱。但是私下里，我却狂喜不已，我心里知道我和约翰刚刚赢了。由于查克不得体的言行，以及屋里其他首席执行官们的配合，我和约翰有了和美国电话电报公司单独缔结交易的好机会。妙就妙在我不需要说一句话。

当我还在沾沾自喜时，本来完美的一天突然变成了不该发生的噩梦。

要了解接下来发生的事件的严重性，我必须要倒叙到几星期前。就在去亚特兰大开会前不久，我到国会就电视通信有限公司对高清晰度电视信号，即HDTV的采用作保证。这项技术受到大众推崇，因为它能提供高分辨率的图像、CD品质的声音和鲜明的色彩。它的不足之处是，有线电视运营商必须要安装特殊的设备来处理HDTV信号，HDTV信号在有线电视系统上能消耗大块带宽，或者说频道容量，消耗大小取决于使用何种形式的HDTV。当时国家广播公司和哥伦比亚广播公司都赞成使用HDTV，而约翰和其他有线电视运营商认为它蚕食带宽而加以否定。约翰关注的是有线电视公司将不得不取消常规节目频道，来迎合这些HDTV信号，他认为广播公司出于竞争的原因，故意支持低效率的技术标准。

我当然理解约翰的担忧，但是我同样注意到HDTV正在变成政治敏感问题。广播公司在华盛顿大肆鼓噪，我最不愿意看到政

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



客对电视通信有限公司的技术政策指手画脚。为了使局面平静下来，我公开保证，无论广播公司用什么样的信号传送方式，电视通信有限公司会坚定不移地支持传送HDTV信号。如我所料，约翰非常不满，他认为我放弃了过多的政治立场和广播公司达成妥协。我非常尊重约翰的意见，但是我深信我们需要向政客、广播公司和消费者明确表明，电视通信有限公司愿意和我们的朋友广播公司合作，而不是对立。另外，我也和一些大广播公司握手达成了一些协议，所以我知道，我们不会像约翰担心的那样，在技术标准问题上陷入困境。

撇开约翰的担心不说，电视通信有限公司公开保证采纳HDTV标准后，受到了广泛的称赞，包括立法机构、广播公司、消费者和监管机构。随着时间的过去，我希望约翰会改变观点。

上述是这件事的背景，现在回到亚特兰大。

在迈克和有线电视的首席执行官们的秘密会议解散后不久，约翰·马隆，如平时一样，信步来到了会议室。就在他踱步时，一名记者问了他这样的话："你对电视通信有限公司传送HDTV信号怎么看？"正确的回答当然是：我们会传送各种形式的HDTV。那才是正确的答案。更重要的是，我刚刚这样向国会保证。但是约翰竟然恼火地说了这样的话："利奥可以对他的系统随心所欲，但是我没打算支持HDTV。"这种暗示很清楚：电视通信有限公司向国会说了谎，打算失信于广播公司。

立刻人心大乱。

几分钟内，全国新闻广播的头条都是对电视通信有限公司的谴责，尤其是指控我向国会撒谎。代表国家广播公司、哥伦比亚广播公司和其他大广播公司的全国广播协会向我们猛烈抨击。白宫、联邦通信委员会，以及几乎所有与电视通信有限公司打过交道的地方、州、联邦官员也都对我们进行指责。两位正赶往亚特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



兰大机场准备回家的联邦通信委员会官员，恰巧从广播中听到这个消息，他们立刻掉转车头返回会场抓住我和约翰，想要问个究竟。

我深感难堪。电视通信有限公司是真的打算传送所有形式的HDTV信号，约翰也知道这一点。尽管约翰理性上不同意电视通信有限公司在这个问题上的官方立场，但那是我们在这个问题上的正式立场。可能约翰还在恼火。当时他为我的公开保证已烦恼了几周，所以当记者在会场抓到他，约翰随口就做了回答。为了弥补损失，约翰和我发表了联合声明来澄清我们的立场，声明强调电视通信有限公司对国会和广播公司的承诺不变，我们也同样声明，虽然约翰一时失言，但电视通信有限公司在HDTV上的官方立场不会改变。

但在当时已造成了很大损失。我感到自己的诚信，对国会、监管机构和同行的诚信受到了损害，我感到自己作为电视通信有限公司总裁的威信严重地受到了削弱，我同样担忧那些说我和约翰不和的传言。是约翰将这个火花点燃，而不是将它熄灭，那只能损害电视通信有限公司以及我们为之努力的一切。我也不清楚美国电话电报公司如何看待我们之间的分歧，约翰和我希望接触迈克，与电视通信有限公司做成一笔大交易。但没有哪家公司愿意在中途介入与国会的争执。我的心里千头万绪，但最多的是失望。

那个周末我在痛苦地思索该怎么办。我爱约翰，他是我的朋友，我个人崇拜的英雄，我也热爱电视通信有限公司，它是一家由了不起的员工构成的伟大的公司。但是我同样不能挥去心口失败的痛楚，约翰在亚特兰大唐突的话语伤害了公司，也伤害了我。到了周六晚上，我已做好决定从电视通信有限公司辞职，于是乘飞机返回丹佛，准备发布这个消息。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



约翰已经在公司，在亚特兰大的喧闹结束后他就立即赶回了丹佛。我们在亚特兰大最后的会面彼此非常恼怒。我看得出来他还在为上次的会面生气。我们都没有直接开口，只是在屋子两头怒视着对方。约翰知道他将事情搞糟，但他不习惯被别人责备，更不必说被电视通信有限公司的总裁。他对我气恼，同样我也对他气恼，他对我气恼是因为我对他气恼，我们之间的寒意很明显。正当我平心静气准备开口，约翰却做了我前所未见的事。他从桌后起身，径直朝我走来，紧紧地将我抱住，然后他为在亚特兰大造成的混乱道歉，希望我们继续成为合作伙伴。我吃了一惊，十分感激他的这种姿态，变得不知所措。现在回顾起来，约翰当时也只能那么做让我心平气和。我当时的回答是说了些"好，我同意"之类的话，屋子里的紧张气氛立刻烟消云散。

这一插曲过后，我和约翰立即又开始了对美国电话电报公司的追逐。我们都非常清楚迈克对有线电视界非常恼火，但他也急着做成大买卖。我们判断时机已成熟，决定送他一笔买卖。

约翰邀请迈克到电视通信有限公司在丹佛的总部与我们会面，他答应后随即前往。迈克刚刚从一个滑雪胜地度完周末回来，他进屋时穿着一双有大大的带扣的牛仔靴，这样的着装再恰当不过了。迈克·阿姆斯特朗，美国电话电报公司的新牛仔，和有线电视界最大的牛仔约翰·马隆，开始了交谈。约翰，一位鼓吹技术未来的大师，开始挥起了他的套索。

约翰在电视通信有限公司的会议室放了一块白板，他开始极力描绘一个联合的美国电话电报公司与电视通信有限公司的前景。在此刻，我们甚至没提合并，我们谈的只是合资。约翰告诉迈克我们可以将美国电话电报公司的长途电话业务与电视通信有限公司的有线电视业务联合起来，在全美范围内在同一条路段上提供声音、数据和图像业务。利用电视通信有限公司的数字化机顶盒，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其功能像微型计算机，迈克可以最终将美国电话电报公司变成一个公认的宽带巨人。迈克探身仔细聆听，约翰看到了这个好兆头，继续说下去。

约翰在白板上列举的数字表明，电视通信有限公司的系统可以覆盖近一半有线电视用户，大约3 500万户家庭。能拥有这50%，迈克不仅仅需要电视通信有限公司的支持，他还需要电视通信有限公司附属合作公司的支持，他们控制了400万用户。能达到80%意味着真正全国范围的覆盖率，迈克还需要获得康卡斯特、考克斯以及其他大有线电视运营商的支持。当然，这不是轻而易举之事。但是，有了电视通信有限公司的不断支持，很有可能其他大有线电视运营商能最终接受这个方案。一旦迈克有了有线电视业的支持，一切都会为美国电话电报公司敞开，正如迈克在亚特兰大所畅谈的那样。在IBM和休斯电子的工作经历，让迈克深谙技术的重要性，他完全领会了约翰话语的含义，喜不自胜。

通过和电视通信有限公司的合作，美国电话电报公司将增强它运转的业务三角的速度和容量，给它注入美国最大的有线电视公司的能量和影响，这也将成为美国电话电报公司有史以来最大的赌注。很明显，迈克需要有所作为。美国电话电报公司的业务三角极大地依赖于销售环节，这就出现了严重的不均衡。美国电话电报公司先进的长途电话系统，尽管技术上过硬，却无法将美国电话电报公司带入下一个竞争层次。为了做到这一点，美国电话电报公司需要直接进入地方电话市场，越快越好。贝尔已经在抢占美国电话电报公司的地盘，所以美国电话电报公司没有时间来另辟蹊径，只能通过购买，然后来个飞跃。有了电视通信有限公司的支持，加上几分幸运，迈克可能会成功地将美国电话电报公司转变成新的媒体领头羊，正像他所描绘的那样。从迈克进门落座起，和电视通信有限公司达成交易似乎好得令人难以置信。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



实际上，的确是“好得令人难以置信”。像许多精明的卖家一样，我们没有告诉迈克全部实情。我们没有告诉他，有线电视设备从来没打算用来提供贝尔标准的电话业务；我们也没有告诉他，要想使用有线电视线路提供电话服务，必须要花大成本更新系统，这可能要花很长时间；我们也没有告诉他，他必须要成为有线电视俱乐部受信赖的会员，也就是在亚特兰大将他痛击一顿的那个俱乐部的会员；电视通信有限公司只有700万有线电视用户，加上附属合作伙伴的用户是1 100万，电视通信有限公司总是强调1 100万，因为这样让人印象深刻。但实际上，这是夸张，电视通信有限公司对这些合作伙伴没有任何控制权。我们只控制了700万，如果美国电话电报公司意在美国1亿电话用户，这个数目不算多，所以迈克要取得其他有线电视运营商的信任和支持势在必行。否则，他的计划永远行不通。

在向迈克推销了我们的观点后，我们握手告别。在丹佛我和约翰都有点沉不住气，焦急地等待电话铃响。不到24小时，迈克打来电话说他希望成交。他上钩了，完完全全上钩了。他相信可以用电视通信有限公司的电缆系统在全国范围内提供美国电话电报公司品牌的电话服务，他也希望如我们所提议的那样，能同其他有线电视运营商缔结电话合同。美国电话电报公司受制于贝尔的日子显然要告一段落了，迈克喜气洋洋。我们同样如此，我们刚刚说服了全球最大、最受敬重的电讯公司和从前有线电视业的达斯·维德合作，对它彻底地改头换面！

我们立即着手为双方的合资条款进行最后推敲。谈判很快停顿下来，最大的问题是如何为美国电话电报公司的长话业务估值。几年的价格战使利润率降低到极点，而且利润率还在减少，显然，美国电话电报公司的长途业务里投入了许多资金。但它也像一列飞奔的火车一样，最终会和业内其他公司一起跳过悬崖。相比而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

言，电视通信有限公司非常稳定，用户量在上升，现金流在增长，公司的未来比以往更加光明。在和美国电话电报公司的银行家们周旋了几周后，我们最终得出结论：美国电话电报公司不如完全买下电视通信有限公司。此刻，约翰已很乐意卖掉电视通信有限公司，特别是买卖能够大赚一笔的话。迈克可不想冒失去电视通信有限公司那些线路的险，所以立即答应。而我尤其兴奋，一年多以前我已经考虑将电视通信有限公司卖给美国电话电报公司。

我们又立即开始推敲条款，我坚持在交易正式宣布之前先签署协议。我最不希望重蹈1993年和大西洋贝尔公司的覆辙。那一年，约翰宣布将电视通信有限公司出售给大西洋贝尔（现在改名为威瑞森），不巧的是，约翰只有一份谅解备忘录，并非签订的协议，所以对双方都没有约束力。后来在一片相互指责声中交易流产，公众对交易失败的解释是双方在财务上未能达成一致。当然，价钱是一个问题。在交易宣布后，联邦通信委员会将有线电视的信用评级降低了20%，这对电视通信有限公司未来的现金流造成了很大的不确定性。大西洋贝尔当然非常关注，要求重新修订条款，约翰固执己见不愿意砍掉20%的出售价。

但是评级下滑只是部分原因。在双方的交易宣布后，雷·史密斯，大西洋贝尔的首席执行官漫游了全美，亲自考察了电视通信有限公司的一些地方。他也派遣了200多人去调查电视通信有限公司各方面的业务情况，指示他们将发现的情况写成报告。报告在雷的桌上堆得越来越高，结论却是一致：电视通信有限公司是一堆废物。值得称道的是，雷判断出电视通信有限公司对它的附属合作伙伴实际上并没有控制，他也正确地推断出电视通信有限公司的附属公司是独立机构，完全自主。当联邦通信委员会降低了有线电视的信用评级，雷已经决定撤消与电视通信有限公司的交易，评级下降正好提供了很好的借口。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



我们可经受不住美国电话电报公司像雷那样在最后时刻退出。我们没有准备后路：美国电话电报公司是我们的全部选择。为了减少出现像大西洋贝尔那样撤出的几率，我们告诉迈克，我们认为很有必要尽快地、尽可能悄悄地达成交易。约翰不像我这么担心。但无论如何，我为我们俩感到非常着急。

幸运的是，迈克自己也坚持尽快秘密地签署最后的协议，考虑到交易的规模，迈克担心如果我们等得太久，消息会泄露出去。我和约翰很高兴地答应，我们最不愿意看到让媒体得到风声，到时若矛头一致指向电视通信有限公司，媒体就会为迈克做他应做的功课。所以我们考虑还是让迈克自己做调查会更好，尤其考虑到交易的领队是丹·索莫斯，美国电话电报公司的财务总监。

我们感到丹作为美国电话电报公司的领队是一个完全有利的因素。在1997年加入美国电话电报公司之前，丹在伦敦的贝尔有线媒体公司（Bell Cablemedia PLC）担任了两年多的董事长和首席执行官。尽管这家公司总被说成是英国最大的有线电视公司，如果从它广阔的经营区域范围来看的确如此，但它只有大约10万客户。在他职业生涯早期，丹是快餐连锁公司哈迪斯（Hardee's）的财务总监，后来他又成为贝尔加拿大国际公司（Bell Canada International）的财务总监。丹参与的有线电视交易少得可怜，只有琼斯交互有限公司（Jones Intercable）和BCI 电信控股公司（BCI Telecom Holdings）的合资（BCI受BCE控股，BCE系加拿大的贝尔母公司）。琼斯有线电视公司的掌管人是与公司同名的创始人格伦·琼斯（Glenn Jones）。格伦是有线电视业的元老之一，是一位擅长各种复杂合作交易的大师。当格伦在谈判桌上和丹坐下时，他在有线电视业已经干了20年，经历过上百桩交易。格伦和丹兜圈子，让丹付给琼斯有线电视公司对其的控制费，但没有给他任何控制权。BCI花了2.9亿美元购买琼斯公司30%的股票，并

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

答应几年后再投入5 500万美元买下格伦的控股。后来格伦和BCI上法庭为了有关控制权的问题争论不休，真如一团乱麻。

丹果然没有让我们失望。在1998年5月，双方的谈判小组移至美国电话电报公司纽约的会议室，为业已成熟的合并敲定最后的细节。丹率领了一群在电讯界德高望重，对有线电视界一无所知的银行家，出现在谈判席上。他们许多人对有线电视行业的基本术语一无所知，所以弄不明白一些对话和报告。公正地说，和许多行业一样，有线电视业有自己的行话和说话方式，如果你不是来自业内，的确会疑惑不解。比如说，圈内人很少称姓。比如说“约翰”，是指约翰·马隆。你不用加上他的姓，也没人这样，人们就会知道是他。根据不同的对话场景，“杰瑞”可能指杰瑞·李文（原时代华纳），杰瑞·肯特（Jerry Kent）［原查特电视通信有限公司（Charter Communications）］，格里·伦菲斯特（伦菲斯特电视通信有限公司），或是指格里·莱伯恩（Geraldine Laybourne），也被称呼为“格里”（女性网站Oxygen Media）。同样地，圈内人自然知道“5000”指的是DCT-5000，是通用仪器（GI）出售的一种数字化机顶盒，现在人人还称GI，尽管它已属于摩托罗拉多年。类似业内术语还有100来种。

在向协助美国电话电报公司的银行家们做了情况介绍后，我们不由得喜出望外，因为很明显他们丝毫不理解我们在说什么。他们或许觉得太难堪（或者是太傲慢，这更糟糕）而没有让我们慢点解释，所以，我们当然也就没有。他们的反应是沉默，美国电话电报公司的银行家们很少提问，他们只是疯狂地记笔记，真的很少发问。我们一直在想，丹和迈克如果了解情况，会派一些有线电视业的银行家来巩固他们的队伍，但是一直没有。

在我们看了美国电话电报公司的一些业务预测后，越发看出他们对有线电视业缺乏了解。他们不切实际地过分乐观，尤其是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



美国电话电报公司对我们的现金流进行的预测，让我们自己都难以置信。我们的现金流是在增加，但是无论如何达不到丹和他的银行家们预测的乐观程度。很显然，这些银行家们不理解约翰的专长：跟踪股票。专业知识的缺乏实在不容小觑，至少在早期，交易的一个重要组成部分，是需要美国电话电报公司将电视通信有限公司的所有有线电视资产转化成单独上市交易的跟踪股。

美国电话电报公司的大多数银行家们对电视通信有限公司跟踪股有许多建议。他们一度赞同只向公众出售5%的股票，让美国电话电报公司保留其余股票，从表面看这个想法就很荒谬可笑。为什么？因为当时约一半的电视通信有限公司股票都被持股几年的大机构投资者拥有，那意味着，公开流通的5%股票中，仅仅会有2%~3%的股票在市场上积极交易。那么实际上，整个公司的价值就将被操纵在一些个人投资者手上。约翰听到了这个想法后，不由勃然大怒。他烦躁不堪，不得不叫了一些美国电话电报公司的银行家去他的办公室，给他们大致讲解了何谓跟踪股，解释为何那个方案行不通。我想他们明白了，因为美国电话电报公司悄无声息地放弃了这5%跟踪股的方案，以后再未提起。

最后我们争执的是无比重要的比率问题，它决定了电视通信有限公司股东拥有的每一股股票能兑换多少美国电话电报公司股票。显而易见，交易比率非常重要，我们可不想因为时间仓促而亏待自己。但是美国电话电报公司急于成交，我们乐于效劳。

丹代表美国电话电报公司参加比率谈判，我代表电视通信有限公司，但在电话里我和约翰一直不停商议。我和丹当时已一连谈了几个小时，谈判桌上开的价格适中，但还不够慷慨到我想要的大价钱，所以我决定玩一下扑克牌游戏，让约翰做我的百搭牌。约翰这个习惯人人皆知：如果一桩交易他不合意，他就会夺门而去（他的确是我一生中见过的最伟大的交易人），所以我决定利用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这一点。我告诉丹，他必须大幅度提高他的出价，否则约翰恐怕又要走开了。当传达这样的信息时，我尽量显得很担心的样子，尽管我知道约翰走开的可能性微乎其微。

丹处于困境中，毕竟，约翰性格古怪，还有些不可预测，迈克又在紧盯着他，这对他没什么帮助。丹的前途维系在他是否能让迈克满意地拿下这笔交易，这一点我和他都很清楚。我确定如果约翰对最后的协议不满意，他一定会走出门外。但是，丹一定不会让它发生，不会将迈克·阿姆斯特朗和他自己的前途置于不顾。

最后，丹和我达成了比率协议，基本在我和约翰认为能接受的范围。这是说得婉转些。这么多年过去了，我想现在可以承认：我和约翰当时认为如果能为电视通信有限公司的股东争取20%~25%的最高溢价，就很幸运。但我们最终获得了37%，远远超过了预期，那意味着我们为电视通信有限公司的股东争取了额外的100亿美元（正如约翰常说，你有所得，你也有所失）。当天合上牌，不用说，我是一个开心的扑克牌玩家。

回　顾

解析一桩你参与的大宗交易不是易事。由于你所处的立场，或是以后历史的曲折，回忆往往会被蒙上个人色彩。但我认为诚实地说，美国电话电报公司犯了许多大错，有些是由于处于高层的两个交易者，迈克·阿姆斯特朗和丹·索莫斯的经验不足造成的。一些虽是小的疏忽，但仍具教育意义，其他错误发人深省。

从事后来看，美国电话电报公司最大的失误是迈克急于成交。在12天内你不可能做好充分调研，美国电话电报公司没做

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



到（记住规则3：达成交易应越快越好，但不要太仓促了）。迈克需要像大西洋贝尔的雷那样，他应该亲自去调查。固然，美国电话电报公司的银行家和顾问们对电视通信有限公司的经营状况感觉良好，这些谈判也持续数周，但是什么也代替不了你亲身实地调查。正如雷·史密斯所发现的，除了实地调查，其他只是主观臆测。

因为我和约翰是卖方，我们当然乐意接受美国电话电报公司快速成交的请求，对卖方来说当然是越快越好，少了些顾虑、胆怯和投入的精力。但是对于美国电话电报公司，这是巨大的战略失误。这桩交易从根本上会永远改变美国电话电报公司，而且涉及巨额的成交价，美国电话电报公司应该做好充分的调研，因为一旦在合同上签字就无法挽回（规则1：比别人做更多的准备工作）。也许，甚至极有可能，无论调研的结果是什么，迈克出于战略原因还会继续进行交易，但是如果迈克做了他的准备工作，至少他应该利用自己的调研结果，为他的股东们争取更有利的条款。

至于丹·索莫斯，美国电话电报公司的财务总监和谈判领队，仅是常识就会告诉他，谈判队伍里不应该充斥一些对有线电视缺乏了解的人。我也要挑剔美国电话电报公司的银行家们，尽管他们凭借电视通信有限公司的交易赚取了几百万美元的费用，但他们有责任为迈克和丹提高警惕（规则4：你只是和你周围的人一样优秀）。由于没有进行彻底的调研，迈克的谈判队伍辜负了他，更糟的是，他们让美国电话电报公司和它的股东们大失所望。公正地说，也有一些例外。拉里·格拉夫斯坦（Larry Grafstein）和高顿·“高多”·里奇（Gordon “Gordo” Rich），当时二人是第一波士顿公司（C.S. First Boston）电信和媒体部门的主管，在美国电话电报公司的谈判队伍中的确是出类拔萃，二人都很有见地。美国电话电报公司应该多用一些像拉里和高多这样的人（加上一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

句，华尔街也要这样）。除了是一位有天赋的银行家，高多也是一位高尚而有爱心的人，在2000年末，他不幸去世。拉里后来成为拉扎德兄弟公司（Lazard Frères）电信部的主管。

银刺问题

在合并谈判的最后时刻，我们遇到了一个小小的难题。在电视通信有限公司准备出售给美国电话电报公司的资产当中有一个牧牛场，叫做银刺（Silver Spur），是怀俄明州一块饲养优质菜牛的大牧场。银刺在情感上让人回想起电视通信有限公司在西部的根，它也让人想起刚去世不久、深受爱戴的电视通信有限公司创始人鲍勃·马格涅斯，鲍勃一直很爱这个牧场。约翰·马隆也偶尔用这里来召开投资人和经理人员会议。由于它的历史，牧场在感情上对约翰很重要，约翰一直打算把它买下来，归入到他日益增加的西部财产中去，但他一直没有抽出时间来完成这件事。看到牧场要归属美国电话电报公司，他非常心烦意乱，告诉我必须将牧场归入自由媒体公司，否则解除交易。尽管我不相信约翰真的会为银刺问题扼杀交易，但我也无心去试探他。

我去拜访丹·索莫斯解释了情况。丹非常友善，他耐心地听完，然后问了我下面一个问题："牧场值多少？"我说不清楚，这绝对是事实。我从来没有去过牧场，也记不起电视通信有限公司有这个牧场。我没有立刻回答这个问题，丹紧接着又问了另一个问题："它账面上的价值是多少？"我顿了片刻。我知道银刺非常有价值，整个的牧场加上饲养的菜牛可能值2 000万美元。但是丹没有问我它的价值，他问的是账面上多少价钱。所以我告诉他——150万美元。答案绝对正确，银刺在账面是150万美元。如果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



丹想知道它的市场价格，他需要去调查一番。丹没有那么做，所以美国电话电报公司最后同意了出让牧场的价格——150万美元。

受星光蒙蔽

约翰白手起家创立了由自由媒体公司控制的星光和映佳两大收费电视频道。几年来，它们已对家庭影院频道构成相当大的竞争，也成为自由媒体的盈利大户。一旦美国电话电报公司与电视通信有限公司合并结束，自由媒体便宣告独立。可以理解约翰希望这两个频道能在电视通信有限公司的系统上长期传送，考虑到这一点，我们将协议文件交给美国电话电报公司，详细说明了一旦合并宣告结束后，电视通信有限公司对这两个频道应有的责任。

白纸黑字的协议书上，我们要求美国电话电报公司每年必须支付3亿美元，用以传送星光和它一组13个电影频道。但这里有个陷阱：3亿仅仅是底价，费用会随着时间而逐渐增加。按照3亿美元计算，美国电话电报公司大约支付每月每户3美元，是一般电影频道现行服务费用的两倍。合同的期限是25年——比通常期限多了20年，多数公司不愿意签署超过5年期限的合同。

在有线电视界，电影频道业务典型地依赖订户量。在这一合同中，情况不一样。在星光合同中，美国电话电报公司要将电视通信有限公司的所有客户700万，加上电视通信有限公司附属公司的100万左右客户作为星光的订户。如果有15%的订户的话，已经相当幸运（当然，这是假设，美国电话电报公司会照单付账）。而且，美国电话电报公司还要将这些条款和条件适用到以后新增或交换获得的新客户。

这还远远不够。美国电话电报公司还要支付星光购买电影版

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



权费用超支部分的2/3。所以如果星光打算花100万美元购买一部电影版权，但实际上花了200万，美国电话电报公司就得要支付超支部分的2/3，大约合67万美元。美国电话电报公司要支付的超支费用没有上限。天空当然是无限的。

我们将星光映佳的文件送交美国电话电报公司，心中忐忑不安。美国电话电报公司眼睛没眨一下，立即答应了我们所有的要求。由于条款过于慷慨，我原以为会讨论一番，或至少提出一些疑问。我只能猜测美国电话电报公司没费神去看那些文件，或者是看了，但没明白其中含义。不管怎样，美国电话电报公司未发一言，我们也就认为此事告一段落。

我想美国电话电报公司最终有时间看了这些文件，然后明白了星光协议的含义。在电视通信有限公司交易结束后的两年，美国电话电报公司开始对合同发出抱怨，希望重新修正条款。当时身为美国电话电报公司董事的约翰说不可能。在2001年，约翰从美国电话电报公司董事会辞职后，星光开始起诉美国电话电报公司，要求履行合同。美国电话电报公司回击说合同无法履行。因为白纸黑字写在合同上，双方还在法庭上一决高下。

具有讽刺意味的是，美国电话电报公司本可以避免出现这样混乱的情况，假如它留心了规则7：仔细阅读交易细则。你要引以为戒。

纳税方案

约翰·马隆非常善于设想出聪明的办法来递延纳税，或尽量使税金最小化。在与美国电话电报公司的交易中他发挥得的确出色。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



美国电话电报公司一直是美国公司当中的纳税大户之一，在美国电话电报公司和电视通信有限公司的交易中，我们决定利用这一点将它转化成对自由媒体公司有利的局面。约翰的计划简单而精妙：我们要求美国电话电报公司每一季度用现金支付补偿自由媒体的税收损失，这样，美国电话电报公司通过自由媒体的损失来降低它的净收入额，因而减少自己的纳税（想一想你的个人纳税档案：你申报的销账越多，你的纳税越少）。这种安排对美国电话电报公司毫发无损，它还是要交税，只不过问题是交多少，交给谁。

这种方案为美国电话电报公司提供了合法的，但是微不足道的税收利益。对自由媒体却是一笔横财，不仅仅冲销了它这么多年账面（递延摊销）损失，自由媒体还有人（美国电话电报公司）每一季度给它一大笔钱来弥补这些损失。在美国电话电报公司和电视通信有限公司合并宣布后，许多人特别指出税收共摊极好地证明了电视通信有限公司在谈判桌上胜美国电话电报公司一筹。约翰总是不愿多提，他只是认为这是一个很好的纳税方案。美国电话电报公司也是如此。

美国电话电报公司一直把这个纳税方案看得无足轻重，在某些程度上的确如此，但是对约翰却至关重要。如果美国电话电报公司先前能抓住这样的机会，丹和迈克或许能在其他方面要求对方做出回报。但情况是，美国电话电报公司将纳税方案扔到一边，让一个在交易中起杠杆作用的大好机会就这么溜走。

掷骰子

正如我一再说过，什么也无法替代你的调研工作（规则1：比

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



别人做更多的准备工作)。这一点可以从美国电话电报公司身上得以证实，它不幸地想利用电视通信有限公司的电缆系统在全国提供地方电话业务。

迈克将美国电话电报公司的未来和公司所有人的未来都寄托于电视通信有限公司的有线电视线路，希望它们可以在一定的时间内发挥一定的作用，而且能出色地发挥，将公司带入一个新的发展层次。总之，迈克是将特定的结果压在特定的时间内，尽管他有希望和梦想，但是如何将电视通信有限公司的电缆系统转化成提供贝尔品质的电话业务，迈克知之甚少。直觉告诉鲍勃·艾伦，美国电话电报公司的前任首席执行官，美国电话电报公司的那群银行家们要么是不知道，要么是不想告诉迈克，他的线缆电话方案行不通，至少在他认为的短时间内不会实现。

电视通信有限公司一方的人十分清楚将电缆系统转化成电话线路将遇到的难题。我们知道要付出的代价不菲，而且要花相当长的时间来完成。所以对于丹和他的顾问们在合并谈判中拟就的业务模型和预测，我们未置一词。遵守规则10：学会保持缄默，电视通信有限公司一方的人都恪守约定置身事外，我们对美国电话电报公司的预测不提供任何意见，如果问及，我们就提供电视通信有限公司过去的业绩，就是这样。对我们而言，是美国电话电报公司的顾问们，而不是我们，来保证他们模型的可靠性，能够禁得起华尔街的检验。

美国电话电报公司的银行家们得出的结论让我们大吃一惊。丹和他的小组曾预测电视通信有限公司的现金流在与美国电话电报公司合并后会增加2~3倍。这怎么可能？我认为，无论从财务上、操作上，或其他方面都无法支持这一结论。美国电话电报公司也过于乐观地估计何时开始，多大规模上能提供线缆电话，美国电话电报公司还曾预测到1999年底它会拥有数目可观的用户。这很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



可笑，因为合并直到1999年3月才可以完成。

丹和他的小组成员不时会征求我们对美国电话电报公司预测的看法。我们总能设法含混过去（嘿，丹，我不太确定。你能再说一遍吗？）。我们会提供事实：当前的现金流，营业利润率，诸如此类。我们也很乐意谈论电视通信有限公司过去的业绩。但是对系统将来的运行情况我们不提供任何建议，我们也不发表任何带有预测性的言论。你可能会想我们的沉默一定引起了美国电话电报公司方面的怀疑，但是无人注意。

交易完成后，我们想美国电话电报公司的预测报表会被埋在某一个档案柜的抽屉里。在对外界的沉默解除后，我们也猜测美国电话电报公司会向华尔街拿出些更切实际的数字来。这两个猜测都错了。在美国电话电报公司和电视通信有限公司合并宣布的当天，迈克·阿姆斯特朗在挤满了人的会议室站起身，重复了同样乐观美好的预测。我们的一些银行家们站在会议室后面，面面相觑，简直不敢相信。

当我起身讲话，我有意强调了美国电话电报公司广阔的战略目标，因为我知道至少有一段时间我要留在美国电话电报公司，负责它新的有线电视业务。我已经开始思考如何帮助迈克实现他乐观的许诺，我和迈克一样相信美国电话电报公司的线缆电话方案，我也决定尽力帮助他成功。但我还不是美国电话电报公司的雇员，在电视通信有限公司交易宣布的这一天，我还是电视通信有限公司股东的代表，我还要继续维护他们的利益直到这一天、这一刻：美国电话电报公司和电视通信有限公司合并宣告结束。

如果再回头，有人问我是否会让美国电话电报公司和迈克轻松一些，或者给他们提供一些建议之类。回答自然是：不。正如我前面所说，买家和卖家在谈判桌上各司其责。我的职责作为卖家，是保护电视通信有限公司股东的利益，尽可能为他们谋求最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



我做了惟一能做的事：在公开场合我不发表任何评论，希望整件事情能被淡忘。

那个星期天我走进会议室继续讨论电视通信有限公司交易，迎接我的是一个意外：在桌子中央是一大堆时报周末版，迎面是醒目的关于电视通信有限公司的报道。我不由地想，是谁在那儿放报纸想向我传递什么含义，但是什么样的含义我永远也不会知道。不管怎样，高多·里奇和我的一个同事迅速而果断地（而我，很优雅地）将这堆报纸挪走，然后继续谈判。

我希望自己能从这次不幸的事件中得到教益，但我的确不能，我感到受到伤害。我想没有多少人愿意看到自己的家庭出现的问题和障碍大幅登在《纽约时报》上，我也不例外。如前所说，我只想发表自己的看法，现在我做了。

脚 注

总的来说，我对电视通信有限公司交易结果相当满意，只有一个尴尬的例外。

在480亿美元的交易宣布几个月后，我着实大吃了一惊：我获悉我在美国电话电报公司的股权持有限制在5年以上。那意味着，在5年内我不能从美国电话电报公司辞职，否则我就会失去未兑现的股票，惟一的出路就是被解雇。

我几乎要发疯。我一直打算在交易完成后尽快离开美国电话电报公司，约翰知道这一点，我身边的人也都知道。但我不知道的是，迈克坚持让我留下来，约翰竟然同意了。最糟的是，我竟然自己同意了这一变故。由于每天桌上那么多的文件飞舞，不经意之间，我在一份两页纸的文件上分别签名，这两页纸后来被附

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在一份文件上，表明我大多数的股票只能在5年以后兑现。这样在这段时间内我将一直待在美国电话电报公司任职。

在我发现后，我真想起诉美国电话电报公司，或起诉某个人，但我很快放弃这个想法。我怎么去向法官解释，在我负责的历史上最大的合并交易中，我没费神看文件就签了名？事实是我咎由自取，因此我从未向迈克直接提出此事（然而我有满腹的话向约翰说）。

我最终摆脱了那个股票期权的限制。我希望自己能说，我是运用了聪明的办法解脱出来，但事实是我被解雇了。但就是那样，背后的故事也很有趣（见第五章）。因为是被解雇，我得以从原定5年的合同中提前抽身，即使如此，我估计由于时间上的耽搁，我损失了6 500多万美元，因为美国电话电报公司那个时期股价大幅下跌。

在变幻莫测的交易中情况就是这样，你犯了错，你就应该得到惩罚，这既是高风险交易的美妙所在，也是它的主题所在。得到的回报是丰厚的，失败的后果也是惨痛的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章

YES，我行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在纽约没有容易的事。如果引用美国伟大作家怀特①的话加以诠释，就是：这是一个能成就你，也能毁灭你的城市，很大程度上取决于运气。

我知道要为纽约的标志之一——纽约扬基棒球队（the New York Yankees）创立一个新的地区体育网肯定要费一番工夫。扬基是纽约的地方英雄［当然，除非你碰巧是大都会队（the New York Mets）的球迷］，是美国最著名的棒球俱乐部。扬基俱乐部的董事长是独一无二的乔治·斯坦因伯莱纳（George Steinbrenner），他在美国是体育偶像，在纽约是堪与市长相提并论的社会名流。

新的地区体育网会拥有周边地区其他强队的独家转播权，包括NBA的新泽西网队（New Jersey Nets）。我清楚要使这些声名贯耳的球队之间利益均衡，并要使狂热的球迷们同样热情或者说心态平衡是极具挑战的，而后来证明这相当容易。

想要成立以扬基队为特色的新的地区体育网的想法应追溯到1999年。当时，三个球队的老板：乔治·斯坦因伯莱纳（扬基队）、雷·钱伯斯（网队）和路·卡兹［Lew Katz，魔鬼队（Devils）］会面，决定形成他们自己的业务三角。通过共享他们的资源（独家体育转播权）和担任自己的经销商，乔治和其他两位老板认为他们也可以成为麦迪逊广场花园网（MSG，Madison Square Garden Network）的复制版。麦迪逊广场花园网因从属于麦迪逊广场花园而得名，它和它的前身转播扬基队的比赛已有15年。麦迪逊广场花园网（直到2002年依然如此）受有限电视系统公司（Cablevision）控股。有限电视系统公司是一家在纽约和周边地区有近300万客户的有线电视运营商。麦迪逊广场花园网作为一家大

① 怀特（E.B.White，1899~1985）：是一位颇有造诣的美国散文家、幽默作家、诗人和讽刺作家。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



型体育娱乐网，在东北地区拥有大约750万订户，除了转播扬基队的比赛外，它还转播纽约尼克斯队（New York Knicks）、格拉斯哥流浪者队（Glasgow Rangers FC）、纽约大都会队的比赛以及其他体育赛事。

也许你会问，为什么乔治和其他俱乐部老板要不厌其烦，不惜代价从头做起呢？这是纯粹的经济学问题。如果排除了中间人麦迪逊广场花园网，扬基队可以从有线电视运营商和广告商那里得到一笔丰厚收入。一直到2000年，麦迪逊广场花园网每年支付给扬基5 200万美元转播费。当然，相比其他顶级球队而言，5 200万美元是一个天文数字，辛辛那提红人队（Cincimati Reds）从地方电视转播权中获得600万美元，明尼苏达双城队（Minnesota Twins）获得500万美元，蒙特利尔博览会队（Montreal Expos），联盟中的弱旅，没有任何地方转播收入。但是5 200万美元与有限电视系统公司从订户和广告中获得的利润相比，只是杯水车薪。一些行业评估认为麦迪逊广场花园网获得的经营性现金流一年在8 000万~1亿美元之间，其中大部分来自于扬基队。

体育转播权在不同程度上成为20世纪的一个大问题。早在1926年，芝加哥小熊队（Chicago Cubs）与WMAQ电台签署了一份地方转播协议，是早期签订类似协议的球队。多年来，球迷们一直依赖全国广播网，像美国广播公司、国家广播公司或哥伦比亚广播公司这些电台，向全国转播一些直播赛事。如果幸运的话，你的家乡球队可能出现在星期六下午播出的本周赛事。如果不走运，你就必须听收音机，或是从报纸上了解比赛情况。地方电台好在还转播一个赛季的一些比赛，但是考虑到常规赛季里有162场比赛，就不觉为多。

在20世纪90年代初出现的有线电视系统容量的激增改变了一切。地方有线电视运营商突然发觉自己的频道容量几乎扩增了三

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

倍，他们抢着填满各个播放时段，迅速全面地抬高体育赛事转播权。立即，NFL（美国橄榄球联盟）足球转播权翻了一番达到了22亿美元，NBA篮球转播权从2.75亿美元增加到6亿美元，到了2000年，NASCAR普通型汽车赛转播权增加了4倍，达到了4亿美元。对PGA高尔夫赛转播权的竞标也很激烈。价格的飞涨造成沸沸扬扬的舆论。

有线电视运营商迅速地瞄上了棒球，它有漫长的赛季（6个月，加上1个月总决赛），162场常规比赛以及众多的地方球迷，这对于要填满各个时段的地方有线电视运营商来说非常理想。更加理想的是，棒球为各种与其相关的节目提供了机会——赛前、赛后节目，体育访谈节目，从前、现在和纸上谈兵的棒球名人的连续评论节目，所有这些节目都能填充成百上千个播放时段。最理想的是，棒球节目能保证观众的回头率。即使最受欢迎的电视情景喜剧节目，如《Seinfeld》或《急诊室的故事》（*E.R.*）至多只能有六七年的固定电视观众，而棒球却能吸引大批忠实球迷长达20年。对于广告商而言，棒球的确是大满贯。

看起来被忽视的人实际上是球队老板。尽管在20世纪90年代体育转播权费用不断上升，但球队老板到手的费用却微不足道，远远比不上实际的经销商从中获取的丰厚的订户费和广告费。棒球界有收入共享的原则，要求强队资助弱队，这也造成了难题。乔治作为联盟最强球队的老板，已经将20%的收入，诸如地方电视转播收入、特许经销收入等等贡献给了棒球联盟作为储备金，但使乔治的财务雪上加霜的是，棒球联盟正在讨论将百分比增加到40%。此外还有球员的薪水问题，他们的工资在突飞猛涨。球队老板们都试图通过提高票价来平衡开支，但是票价的大幅提升也不能赶上一些球员薪水增加的幅度，扬基队当然拥有一些联盟里身价最昂贵的球员。乔治面临这样的现实：他从棒球经营中获

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得的净收入在继续削减，而有线电视系统公司从扬基队身上获得的利润在不断增加。

这些年来也有一些球队试图按照麦迪逊广场花园网的方式来创立自己的地方体育网，但是没有哪一家取得大的进展。在20世纪90年代末，汤姆·希克斯（Tom Hicks），格拉斯哥流浪者队和达拉斯星队（Dallas Stars）的老板，从福克斯体育网手中收回了这两个球队的转播权，试图建立他自己的网络，但未能如愿。汤姆最终还是和福克斯签订了长期的协议。甚至连拥有ESPN体育网的迪斯尼公司也在建立地区网方面遇到了问题。迪斯尼希望将它在加州的两支地方球队：加利福尼亚天使棒球队（California Angels）［现在改为阿纳海姆天使队（Anaheim Angels）］和阿纳海姆鸭子曲棍球队（Anaheim Mighty Ducks），融入一个地区体育网，迪斯尼尽管财力雄厚，影响不俗，还是不能从地方有线电视运营商那里获得足够的销售网络而实现这个计划。迪斯尼最终认输，将两支球队的转播权都卖给了福克斯。引人瞩目的成功者是新英格兰体育网（New England Sports Network），它拥有的是波士顿红袜队（Boston Red Sox）和波士顿棕熊队（Boston Bruins）的转播权。

在1999年的夏天，扬基队开始到了紧要关头。当年7月，有线电视系统公司为扬基队2001年及以后赛季的转播权续签问题进行为期30天的谈判。谈判在价格方面陷入了僵局，双方阵营的关系显然颇为紧张。一年前，有线电视系统公司曾试图以4.5亿美元买下扬基队，但乔治认为他的球队至少值6.5亿美元，而有线电视系统公司不以为然，谈判最终在管理问题上破裂。有线电视系统公司同意让乔治拥有25年的顾问资格，但坚持在天才球员的租用上保留最后的决定权。说起挖掘棒球超级明星，乔治有一双世界上最锐利的双眼，他于是让有线电视系统公司走人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到了1999年的秋天，乔治已准备好了走下一步（说起领导，乔治曾有这样精辟的论断：领导，就是你该追随，或是让道）。他和其他球队老板坚信，一个由扬基队掌舵，由网队和其他地区球队的转播权做后盾的新有线电视网一定会是获利丰厚的赢家。当然，和麦迪逊广场花园网分道扬镳是一个巨大的冒险。如果事情顺利，他们也就成功地实行了安打。乔治站在了击球手的位置，置他热爱的扬基队的财政未来于风险之中，随时准备好制胜的一击。

就这样扬基网（YankeeNets）诞生了。因为球队老板们没有经营体育控股公司的经验，更不必说体育网的经验，他们只能向外求助。哈维·斯奇勒（Harvey Schiller），一位杰出的特纳广播公司的主管在1999年被聘为扬基网的首席执行官，年薪是200万美元。在两年时间里，哈维花了600万美元雇佣员工，在曼哈顿的洛克菲勒中心设立办公地点。他也与IMG，一家国际体育管理集团建立了合作关系。扬基队和IMG签订了一项10年协议，根据协议，扬基队拥有新地区体育网95%的股份。尽管扬基的体育转播权仍然和有线电视系统公司及麦迪逊广场花园网牵扯在一起，但乔治和其他球队老板认为哈维可以启动了，一旦扬基的体育转播权收回，新公司就可以随时上马。

有线电视系统公司在一旁冷眼旁观，对即将要失去扬基队郁郁寡欢，如前所说，球队对麦迪逊广场花园网来说是一只大肥羊。在接下来的一年，有线电视系统公司使尽了招术。它起诉扬基队，要求它停止建立自己的地区体育网，有线电视系统公司申辩扬基队企图利用与IMG的交易逃避履行与麦迪逊广场花园网的合同义务，麦迪逊广场花园网有权竞争任何竞价。双方你来我往交锋了几个月，相互诽谤中伤，恶语相加。

法庭最终站在有线电视系统公司一边。但是，好运从天而降，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



法庭给乔治扔了一块大大的馅饼：它向乔治指明了方向如何能重新夺回体育转播权，结果乔治依言行事。扬基一次性付给有线电视系统公司3 000万美元，取回从2002赛季开始的体育转播权。因为最后条款通过一位法律调解员制定，从法律上来讲，没有赢家，但实际上对乔治来说是个大满贯，他终于第一次获得了从1985年来就开始梦想的体育转播权，把它放在了自己的口袋里。

也就是那时我露面了。

乔·拉维奇（Joe Ravitch），高盛公司（Goldman Sachs）媒体和投资银行的负责人，在2001年5月和我进行了接触，与我讨论与乔治合作建立一个新的体育网的可能性。当时，乔已打探出一些可能的投资商，包括维旺迪环球娱乐公司（Vivendi）、米高梅电影制片公司（MGM）、美国在线-时代华纳和康卡斯特。尽管他们都感兴趣，但是乔说在条款上却达不成一致。比如，美国在线-时代华纳和康卡斯特希望建立一个以反映扬基队为特色的体育网，两家公司各占50%股份，问题是，他们希望只按照每户一美元来支付他们的费用，是现价的一半左右。

坦白地说，我对扬基网的内部运行机制了解不多，但是只要有机会，我就会捕捉。我当然很清楚扬基与有线电视系统公司之间的对抗，我认为那不是一个大问题，至少当时还不是。更重要的是我对乔很有信心，几年来我们一起合作过几笔交易，我喜欢他的风格。他是一位很老练的投资商，对媒体界的内情很熟悉，他也了解扬基内外的组织结构。所以我对乔说，没问题，让我们谈吧。

6月初，我和乔在纽约的四季酒店会见了扬基的总裁兰迪·莱维恩（Randy Levine）以及首席运营官劳恩·特罗斯特（Lonn Trost）。在喝咖啡的时候，兰迪和劳恩谈起了他们有兴趣建立一个有着巨大挑战的新体育网，扬基网不是通常意义上的新创业公司，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

它有着严格的时间表，按照时间安排发挥全方位功能，没有任何回旋的余地。扬基网将在2002年3月棒球联赛开幕日及时推出，所以时间上没有任何的灵活性，而相比之下，许多新成立的公司，会有数年的充裕时间发展他们的业务和产品。同时，从2002年棒球赛季的第一天开始新体育网欠扬基队5 400万美元的转播费，这要比麦迪逊广场花园网所付的费用略高一些，所以也没有时间来创收。新泽西网队2002~2003赛季的转播费700万美元在2002年10月秋季棒球赛季开始时付清。

然后是内容本身：扬基队和网队的比赛。新体育网将直播扬基队所有150场比赛，这些比赛美国职业棒球大联盟电视（Major League Baseball's TV）的合伙公司福克斯和 ESPN不对全国直播，在秋季还要转播75场网队的篮球比赛。新体育网还要一天24小时、一周7天推出节目，一切都要马不停蹄，我们要争分夺秒将不是棒球比赛的空档用其他节目填充，那意味着要有创意，要聘用节目制作班底等等。做到这些都不是轻而易举的，因为我们要在纽约这样缺乏隐私的地方首次在电视上亮相，我们不能有任何马虎。我们经不起二流的制作，缺乏水准的评论，以及糟糕的摄像。

然而，无论我们要做什么还无关紧要，重要的是我们要说服有线电视运营商为体育网打开销售市场。我前面说过，几年来许多球队想要建立自己的体育网，但是因为不能从地方有线电视运营商那里获取足够的销售市场而作罢。麦迪逊广场花园网属于有线电视系统公司，因而在市场方面有充分保证，如前所言，有线电视系统公司在纽约地区拥有300万有线电视用户，它还会利用其市场优势的杠杆作用，让其他有线电视公司传送麦迪逊广场花园网——在行业里的说法是“投桃报李”。新体育网没有这样的关系，我们无法许诺传送其他网络而以此作为诱惑，没有了这样的激励，我们只能说服有线电视运营商相信我们节目的实力来传送体育网。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有线电视系统公司还在为失去扬基队而懊恼。由于不愉快的结局，我知道有线电视系统公司不会急于改变立场而传送扬基的球赛，这就构成了问题，获取有线电视系统公司系统覆盖的市场至关重要。毕竟，有线电视系统公司是纽约的地方有线电视运营商，它的有线电视业务范围覆盖长岛和曼哈顿周围地区，包括布鲁克林和布朗克斯，布朗克斯也是布朗克斯轰炸机队（Bronx Bombers）的总部所在地。如果有线电视系统公司不能传送体育网，卫星电视运营商可以插进来利用一些闲置资源，但是卫星电视运营商能力有限，纽约市和其周边的许多人住在公寓里，多数人都没有安装卫星电视接收设备。

有线电视系统公司尽管作用重要，但显然不能左右新体育网的命运。美国的二号有线电视运营商时代华纳有近270万分布在纽约不同地区的用户，包括曼哈顿、昆斯和布鲁克林部分地区。如果我们能进入时代华纳的市场，对其他有线电视运营商会有很大影响。另一国内大运营商康卡斯特，在新泽西和康涅迪格拥有约90万用户。为了保障新体育网的成功，我们要说服所有运营商支付每月每户两美元的服务费，这绝非轻而易举。有线电视运营商正被日渐增长的节目制作成本击垮，ESPN、麦迪逊广场花园网、纽约福克斯体育频道（Fox Sports New York，有线电视系统公司拥有它的一部分)都是有线电视体育网，已经让有线电视运营商支付每月每户1.5~2美元的费用。现在扬基网又要让他们付出更多，势必会引起消费者的反抗，或者更糟的是，引起有线电视运营商的反抗，这可不是一个新体育网所期望引起的关注。

但仅仅传送网络还不够，它必须是非常理想的传送。我们要在传送美国有线电视新闻网、ESPN和其他受欢迎的频道的基本层上进行传送。这个等级，对于节目制作人来说相当于海滩上的房产一样昂贵抢手，在许多有线电视系统里已填塞得很满。在一些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市场，有线电视运营商已用完了基本层，为了容纳新的频道，他们不得不挤走其他频道，或是将它们转入下一层。基本层总是最能吸引节目制作人，因为它吸引最多的眼球，所以广告率最高（在有线电视业，广告率基于有线电视网的用户量）。我们承受不起归入一个特殊的付费层的后果，在这个等级中，客户需要单独申请、付费，那样就等于快速死亡。

尽管挑战很大，潜在的优势也很大，现在有机会利用棒球界的偶像之一扬基队来打造以纽约为基地的一流地方体育网，我要在全球最引人瞩目的媒体市场之一纽约市来实现这一目标。加上网队和其他地区球队，新公司完全具有实现世界职业棒球大赛大满贯的成功条件，这个机会不容错过，我于是打电话给乔·拉维奇，告诉他我很感兴趣。

下一步是同扬基的大老板乔治·斯坦因伯莱纳会面。同许多人一样，我知道乔治，听说过他许多的成就，但我们从未谋面。我们相约在纽约的丽晶酒店会面。第一次见面，我们并没有谈及公事，我们谈论各自的家庭、教育背景、做人的责任，以及处理问题的方式。我们交谈得越多，我们越发现彼此有相似的处事哲学和人生观，而且我们都希望获胜。乔治曾这样说过，第二名其实是第一输家，我完全赞同。

和我一样，乔治对人很直截了当，但他也会非常礼貌。在我们见面后不久，乔治将我拉到一旁告诉我他常常会骂人，希望不会冒犯我，我告诉他不要担心，早年我曾经在船厂干过活，在商船里服过役，我不是那种会被粗话惹恼的人。

乔治是最能识别棒球天才的人之一。在乔治掌管球队的30年里，扬基队获得9次联赛冠军，6次世界职业棒球赛冠军（据说在每次世界职业棒球赛开赛前，他都要检查扬基体育场的所有休息室，以确保干干净净。如果是那样，他可要走很多路）。乔治很自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

豪他聘请了乔·托雷（Joe Torre），很了不起的扬基队经理。在乔治1996年聘请他之前，乔曾被几家俱乐部解职，其中包括纽约大都会队，为此乔治承受了很大的压力。一家地方报纸曾出现大字标题“无能的乔”，乔治说他永远忘不了这件事，让乔永远也不要忘记。

和我们许多人一样，扬基队的获胜传统让乔治受人尊重，也让他时刻保持谦逊。在乔治接管球队之前的72年里，扬基队获得过29场联赛冠军，20场世界职业棒球赛冠军，扬基的辉煌成绩使它成为历史上最著名的俱乐部之一。在乔治的领导下，球队也成为世界上最有价值的职业球队之一。在1973年1月，乔治和其他的投资者以880万美元买下了球队，到了2002年，俱乐部的价值超过了8.5亿美元。

在与乔治通了几次电话后，我加盟了。此后事情进展很快，我对这笔交易了解得越多，就越加喜欢。在财务上它也非常吸引人，高盛和我估计新扬基网能价值8.35亿美元，我们估计的根据是：我们可以推出一个全功能的体育网，包括充足的市场、合理的订费以及广告。从2002棒球赛季开始的第一天起，这8.35亿美元的价值就会立即体现。

公司的实际框架非常简单：乔治和其他球队老板提供扬基网他们的体育转播权，然后将公司40%的、价值3.35亿美元的股份出售给私人投资者，而球队老板们拥有剩余的60%股份，由乔治和其他球队老板合伙构成有限合资。基于扬基资产的高价值，乔治将获得这60%股份的一半以上。高盛同意投资3亿美元，用来支付一些后偿债务，剩下的3 500万美元由我和其他一些私人投资者出资。

然后正当我们认为扬基网交易就要告一段落的时候，在场外却开始了一场三向赛马。雷·钱伯斯，新泽西网队的大老板，人不知鬼不觉地试图拉另一投资商入伙，这不是一般的投资商，它

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是由史蒂夫·拉特纳（Steve Rattner）领头的一家新公司四方形集团（Quadrangle）。史蒂夫是长期为雷效力的投资银行家，在一年前左右创立了四方形，他日渐希望四方形能在媒体界发挥重要作用。

此时的四方形并未能树立影响，它只做成了价值在1 000万~1 500万美元之间的两三笔交易，四方形需要一笔大交易让它一举成名。史蒂夫立刻同意和高盛共同出资3亿美元，随即让四方形成为与华尔街最声名卓著的公司之一平起平坐的合作伙伴。史蒂夫当即愿意出资1.5亿美元表明了他对这个方案的极大兴趣，我无法对他进行指责。

我非常了解史蒂夫的底细。最初与他相识是在20世纪80年代中期，当时他是一位年轻的投资银行家，我是旧金山新闻出版公司的财务总监。我请史蒂夫所在的公司为我们公司的一些电视资产作评估，史蒂夫是当时与我共事的小组成员之一。几年后遇到史蒂夫时，我当时正在购买已故的杰克·肯特·库克的有线电视资产，库克是前华盛顿红人队（Washington Redskins）的老板。库克脾气暴躁，怪癖之一是他让每个人，包括跟随他多年的高级经理们都叫他“库克先生”，当时就很鲁莽的史蒂夫总是一直叫他“杰克”，这让人觉得好笑，当然除了库克先生。

史蒂夫最为出名的媒体交易，是一笔未能如愿的交易。在1996年末，鲍勃·马格涅斯，电视通信有限公司受人爱戴的创始人和董事长去世，不幸的是，鲍勃没有来得及安排如何处理他具有超级表决权的大宗股票。在鲍勃去世后，这笔股票作为遗产，由他的两个儿子控制。问题是，谁要是控制了这大笔股票就会对电视通信有限公司施加许多控制，史蒂夫·拉特纳出现了，他秘密地为刚成为生意伙伴的布莱恩·罗伯茨(康卡斯特的总裁)和比尔·盖茨收购这笔股票（微软刚宣布投资康卡斯特10亿美元）。更

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



激起人兴趣的是，史蒂夫拒绝透露他的委托人身份，给人留下神秘的印象。布莱恩从未透露史蒂夫是在为他工作，尽管如此，我和约翰很快就发现端倪并加以制止。不用说，自那以后，史蒂夫和我之间没有什么好感。史蒂夫后来称马格涅斯的遗产在寻找多方竞标，主动和他进行了联络，而不是他主动收购。而布莱恩后来为整个事件道歉。

随着2001夏季慢慢过去，戏剧性的事件也接连发生，第三家投资公司，布莱斯通公司（Blackstone）很快表达了它想加入的兴趣。布莱斯通表示它愿意为新公司提供充足的资金，对此得到大家很大赞同。布莱斯通由皮特·彼得森（Pete Peterson）和史蒂夫·施瓦兹曼（Steve Schwarzman）创立，在金融圈内很受尊重，它也是媒体界公认有影响力的公司，有着一长串的成功投资记录。1985年成立之初，它只有40万的资产，到了2001年公司从私人投资中已筹集到80多亿美元。我从布莱斯通对扬基网的强烈兴趣中看出另一迹象，那就是扬基网的确是一张热门入场券。

麻烦就此开始。雷和四方形的谈判开始升温，我从暗道开始获得一些消息，很快我得知雷决定通过我的证明人对我进行核查，可能是为了评估我是否有资格担任体育网的首席执行官。我不反对任何人去向我的证明人核查，这些人包括鲁珀特·默多克、约翰·马隆、查尔斯·多兰（Charles Dolan，有线电视系统公司的董事长）和当时美国在线-时代华纳的另一位首席运营官迪克·帕森斯（Dick Parsons，迪克后来继任杰瑞·李文成为董事长）。

但是雷没兴趣和这些证明人交谈，他只想和我以前的两个老板——美国电话电报公司的董事长迈克·阿姆斯特朗和环球电讯的董事长加里·温尼克（Gary Winnick）交谈。我同两家公司都是不欢而散（我被美国电话电报公司解聘，通过双方协议离开环球），我在美国电话电报公司工作了7个月，在环球电讯的网络分公司环

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



球中心工作了一年，所以说雷的选择很难真实地反映我为之骄傲的30年职业生涯。尽管我对雷证明人的选择感到有些费解，但我没说什么，继续与高盛一起为交易定案。

最终只邀请了两方面来起草建议书——高盛、我和四方形，布莱斯通因为缺乏有力的支持，不得不置身事外。7月，扬基网董事会集合来听我们的陈述。高盛首先进场，乔·拉维奇是我方主陈述人 为了说服董事会选择我们一方，乔指出我与众多的有线电视运营商长期建立的关系会是新公司巨大的财富，他还指出，有线电视系统公司对公司的长远成功有十分重要的意义，我与有线电视系统公司的董事长查尔斯·多兰和他的儿子詹姆斯，有线电视系统公司的首席执行官之间的良好关系对公司不会有损害，我与查尔斯和詹姆斯的友谊不一定能保证他们会传送体育网，但乔说也不一定会有损害。

乔还强调了我长达14年有线电视运营商的经历，在这期间我还担任行业内重要的贸易组织，国际有线电视联盟（National Cable Television Association）的董事长，他还提及我在InterMedia和电视通信有限公司的经历，以及我参与的一些重大交易，包括美国电话电报公司和电视通信有限公司以及美国电话电报公司和MediaOne的合并，在乔的陈词结束后，我们接受董事会的提问，最后一个问题来自乔治·斯坦因伯莱纳，他问我多久可以完成交易文书工作，我告诉他：10天。如果大家能通力合作，我的确相信我们可以在10天内完成。

在我们陈词结束后，史蒂夫·拉特纳进场，代表四方形进行陈述。史蒂夫从未独自经营过有线电视公司，或者说其他类型公司，但他的确与有线电视界有牢固的联系，那就是通过四方形的董事长阿莫斯·贺斯泰德。阿莫斯是一位很受尊敬的有线电视界的前辈，他也是美国电话电报公司的董事。当时由于与电视通信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有限公司的交易，美国电话电报公司成为国内最大的有线电视运营商。在代表四方形陈词后，史蒂夫开始对我进行某种程度上的攻击。史蒂夫说我可能会慢慢厌倦扬基网，并以我在美国电话电报公司宽带的短暂任期作为证据。他还暗示，由于我的强烈个性和武断的管理风格，我可能与球队的老板不能很好相处。史蒂夫还认为，新体育网作为新成立的公司，不需要像我这样地位的人（按照史蒂夫的说法，我要么是脾气太坏，要么是智力过高，我怎么也判断不出是哪一种）。

陈词结束后，扬基网的董事们先感谢大家百忙之中抽出时间，然后埋头去商议他们最后的决定。当董事们商议完毕出现时，乔治和其他球队老板给了我们一个直截了当的建议：他们希望四方形和我们（高盛和我）相互亲吻以示和解，因为他们希望双方能成为合资伙伴，他们也希望我成为新公司的首席执行官。

这不是我们预期的理想结果，一开始高盛和我是希望我们自己出资并管理扬基网。我们不需要，坦白说，不想要一个合伙人，更不必说一个蓄意攻击我的合伙人。但交易就是交易，而且我们希望加入，所以我们说没问题。尽管出现了变化，我还是满怀信心在10天内可以完成所有的交易文书，正如我告诉乔治的那样。当时我们已经给扬基网董事会递交了一份详细的意向书，简称为LOI，意向书清楚说明了我作为首席执行官的职责以及其他管理上的细目，包括行政主管们的工资。当然，意向书不是最后的定稿，不是最后签订的协议，所以它不具有约束性。但是考虑到扬基网董事会已通过了我们的方案，我们认为四方形至少会接受。尽管我们认为最后的条款还需要修改，但我们认为，既然两个阵营已经联手成为合作伙伴，就应该尽快达成最终协议。10天，实际上是非常合理的时间。

唉，我大错特错。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

几天内明显看出，要达到最后终点任务艰巨，要想在10天内完成最后的交易文书根本不可能。只要看一眼那群数目惊人的律师就知道了。

在我们握手达成交易后不久，我和乔治来到丽晶酒店的会议室重新核查交易文书。当我们走进会议室时，几乎不敢相信自己的眼睛，不下40人，多半是律师，挤满了房间正等着我们。每个人都盯着厚厚的一叠文件，复杂的就像是核武器裁减协定（回想起来，是有点像）。乔治不是个说话婉转的人，他立即表示了不满，“莎士比亚说得对，”没有故意冲着谁，他大声嚷道，“处死所有的律师！”然后他开始在屋子里走来走去，对人群挥舞着手，指挥他们靠墙站、闭上嘴或在会议桌前落座。大多数人乔治都不认识，所以他只是随意地指向某人，大声发出命令。年长的律师因为紧贴着墙而气喘吁吁，年轻的准律师被安排到桌前就座。因为不想和乔治对抗，多数人都照吩咐去做，只有一个被赶到墙边胆大一点的人发出抗议，说了句：“可我是合作伙伴！”乔治不以为然，立即大声驳回：“不，我才是合作伙伴！”在此之后我们在会议上看到的律师少了许多。

太多的律师看来还不算什么大问题，更大的问题是四方形似乎在投资新公司的问题上举棋不定。四方形当时已握手成交，但在我们看来，那只是表面文章，四方形正设法利用达成协议后至财务结算（事实上的资金转手）这一段时间来进行调研、核实、检验，而这些步骤应该是公司事前，而不是事后应做的。所以，整理交易的最后文件过程，也就是文件处理过程，也变成了一种交易。

很明显四方形希望在新公司留下自己的烙印，但是由于缺乏经营有线电视公司的实际经验，他们不知道如何去做，因此我们大量的时间浪费在那些非常愚蠢、毫无意义的细节问题上，我同

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四方形就摄像机的讨论可见一斑。在审查我们的交易文件和经营模式时，一位四方形的同事告诉我，他推断我们预算用来转播扬基队比赛的摄像机太多。我知道我们需要多少摄像机，并不是我对此有所了解，可以说我一辈子从未制作过一场棒球比赛，而是因为我有那些靠此谋生的能人，他们告诉我需要多少摄像机，我们据此得出预算。

我对他的问题很不解，所以我让这位同事解释他提出责问的根据。他迟疑了一下，后来终于告诉我四方形实际上聘请了一位顾问来核查摄像机问题。我继续追问，然后发现这所谓的摄像机专家是一个曾经在旧金山湾区向我出售广告的年轻人，当时我是InterMedia的老板。这位年轻人后来转移到了纽约，不知怎地将自己转型成了一位媒体顾问，但他绝对没有制作棒球比赛的经验，所以他的建议不可能有任何根据。我向四方形指出了这点，他们最后妥协。

我们争论最大的问题是公司治理。尽管我是首席执行官，但四方形希望在管理上发挥积极作用，为了做到这一点，他们需要想法避开我。尽管一切都没有明说，但是你不难判断发生的一切。四方形很快开始在公司治理方面推动变革来限制我的决策权，以使四方形在日常经营方面发挥更大作用，虽然我们的原计划并没有要求有一位董事长，但四方形公司说他们希望四方形的董事长阿莫斯·贺斯泰德来做公司的非执行董事长。

阿莫斯是我在有线电视行业的一位老朋友，我非常爱戴并敬佩他。阿莫斯最为人所知的是，他曾是波士顿一家有线电视运营商，大陆有线电视公司的创始人和董事长。大陆有线发展成为国内最大、最受人尊敬的有线电视公司之一，后来他将大陆有线出售给美国西部公司（US West），一家总部在丹佛的贝尔地方电话公司，标志着有线电视公司和电讯公司之间旷日持久的合并序幕

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

正式拉开。在第五章提到，阿莫斯后来决定辞职，因为公司（当时改名为MediaOne）决定将大陆有线从长期的根据地波士顿迁到丹佛，阿莫斯的许多高级主管都随他离开。我担任美国电话电报公司宽带首席执行官时，我和阿莫斯一起合作收购了MediaOne，交易结束后，阿莫斯成了美国电话电报公司有线电视的非执行董事长，重新恢复了权力。

鉴于我们的交往，我一点都不反对四方形让阿莫斯进入扬基网的想法，但是我非常反对限制我决策和管理能力的任何管理框架。时钟在滴答作响，扬基网从绘图版到公开亮相已不到8个月的时间，就好像是明天。要完成我的任务，我需要做出上百个影响每一步运行的决定，从人事安排到设备购买，为了能按时完成任务，并且使事情顺利进行，我要求拥有快速决策所必需的广泛的自主权，而且不承担任何后果。如果我们都得通过委员会做出决策，我们就无法及时达到目标。

四方形坚持得到一些管理控制权，不愿改变立场。每一份我送去的雇佣合同草稿上，四方形都会加进一些文字，以限制我的控制权，扩大四方形的权利。我们看过后，将四方形的建议加进一些中性的文字，然后四方形又会修改我们的建议，如此等等。如果我们不是这样相互防范，早就该是皆大欢喜的局面。

到了8月，我更加担心。我拿不准四方形会成为怎样的一个合作伙伴，良好的伙伴关系应该是相互信任，也必须要相互信任，否则一事无成。我并不只为自己担心，我正带领一批非常能干、非常尽职，也非常成功的经理们来开创这个新公司。他们包括马特·邦德（Matt Bond），一位来自丹佛经验丰富的节目制作主管，马克·科尔曼（Mark Coteman），来自旧金山的一位媒体律师，约翰·菲利佩里（John Fiuipeui），美国最优秀的棒球制作人之一。共有十几位主管表达了要移居纽约的意愿，那意味着要搬家、为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

孩子安顿新学校、卖掉房子。他们多数人我早就认识，我需要保证他们不会被随意解雇，他们的才能不会被忽视，被践踏，或是被怀疑。至少，我对他们有这个义务。

四方形抱怨的主要缘由是我拥有太多的管理控制权，我需要想出一个办法来满足四方形，消除对我的担心，而且不会损害我快速决策的能力。我们想出了一个主意：何不任命一位独立董事做协调人呢？如果董事会有这个人的批准或赞同，就可以将我或我的高级管理层人员解聘，那么独立董事就有绝对的权利。即使包括我在内的12位董事会成员如果想对高级管理层做变动，还是需要独立董事的批准，那意味着我不能随意聘用或解雇谁，四方形也不能。

我与乔治·斯坦因伯莱纳商量了这一想法，乔治说他赞同我的方案，甚至还赞同谁来做这个独立董事，那就是比尔·布雷斯南（Bill Bresnan）。比尔和扬基以及有线电视行业都有长期的交往，他是扬基队总经理布莱恩·凯士曼（Brian Cashman）的岳父。乔治通过布莱恩和比尔相识，彼此甚是投缘。比尔也是一位退休的有线电视运营商，在有线电视行业和我曾共事几年，我认识他已有16年之久，非常地敬仰他。如果比尔作为布莱恩的岳父在我眼里认为太折中的话，同样地在乔治眼里，他作为我敬爱的老朋友也会受到质疑。

我们推介比尔作为独立董事的决定传达给了各合伙人，包括四方形。我们没有听到四方形的任何抱怨，坦白地说，我们料想也不会，因为比尔是四方形的投资人，由于比尔和四方形的关系，我们想史蒂夫一定会很高兴，因为他的一个投资人将起着这么关键的作用。

解决了这件事后，我们转而解决另一个大问题：工资。尽管我的高级管理层队伍的工资已经在意向书里做了详细说明，但四方形自有它的顾虑。它只是将扬基网看做是一个新成立公司，认

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为高层主管们的薪水，包括我在内，应该是相称的。比如说，在网络泡沫的鼎盛时期，高级主管的起步薪水多是在10万~20万美元之间，除工资外通常还有股票期权待遇。如果公司一旦上市业绩优良，而他们许多人表现杰出，那么主管们以后会发财。

我自然不同意对扬基网使用这种方法，我们的新公司不是通常意义上的新创业公司。正如我所说，新体育网从创始之日起就要发挥全方位功能，它也从开播第一日起就肩负了巨大的财务上的责任，当2002棒球赛季的第一哨吹响，我们就要将自己定位成ESPN、麦迪逊广场花园网。在我看来，这个新创业不存在创业，我希望起步薪水和面临的任务相称，基于这一点，我为自己预算的年薪是50万美元，外加25万美元的花费，包括我使用的一架小型私人飞机的费用。因为我的前任的年薪是200万美元，我并不认为自己的要求过分。对于我使用飞机的花费，特别引起一些议论，但都不符实际情况，我在东西海岸之间经常有公务往来，我向大家言明，我的这种习惯还会继续。

我给所有的高级经理人员相同的工资，四方形对此有许多不解。多年来，我一直给我的高级主管们相同的薪水、相同的股票期权待遇，甚至相同的头衔。四方形不明白工资为什么会相同，他们还说我不可能有8个执行副经理。一位四方形的同事甚至问我："为什么人人都一样？"他问这个问题时困惑的表情，让我忍俊不禁。

我明白四方形为什么会困惑，在高度竞争的投资银行环境中，很难设想所有的合伙人都拿相同的工资。一位合伙人根据他当年成交业务的数量和规模可能会比另一位多拿5倍的红利，从投资银行的角度来说，薪金同一的想法是不可理解的。但这是我做事的方式，也是我打算在新体育网行事的方式，而且在意向书中，我明确表示这是我的方案。

四方形还有许多反对意见，它对我允许两位家住外地的高级

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经理第一年在两地之间往返上班感到不满。我解释这两个人在各自领域内都是杰出人才，我认为他们非常重要，遗憾的是，二人都因为一些个人状况的限制，使他们无法及时将家移居纽约。四方形最后不再有异议。四方形在这样的事情上都能斤斤计较，让我感到诧异，这样的行为也浪费了许多宝贵的时间。

我们最大的争执是股票期权问题。四方形认为我对自己的员工过于慷慨，他们希望我减少我认为有资格获得股票期权的人数。我当然理解它的担心，将工资套餐和股票期权作为奖励结合的做法，可能是过去10年左右内最不适合推广的一种潮流，但是我没有时间和兴趣来反驳这种潮流，而且也不可能设计出一种新的办法，时钟正在滴答往前走。

在安排高级主管人员的薪水一揽子问题上，我有意地加强他们在股票期权上的实惠，以作为他们努力工作和为扬基网的未来成功做出成就的激励。如果公司经营失败，这些股票将一文不值，但是如果新网络能一举成功的话，这些股票有可能变得非常有价值，大家都是赢家。虽然四方形不满意，但我不愿意妥协。我打算邀请国内十几位非常有经验的主管来帮助我推出体育网，在此之前，我必须保证我的员工的努力能换取适当的工资待遇。我同四方形在这个特别问题上争执了数周，到了8月末，我已无法忍受了。

我当然不想放弃这个计划，除了四方形，我对扬基网感觉真的很棒。人们毫无遮掩地表达对扬基和其他球队的热爱，表达这种热爱的方式令人吃惊，但使人愉快，马克·科尔曼的见闻是典型的例子。马克是在旧金山为我工作几年的一位律师，他碰巧去纽约参加一场婚礼，在婚宴上和主持婚礼的神父攀谈起来。在交谈中，马克提到他加入了扬基网，一听他这么说，神父两眼发光，立即扯开他的长袍，令人意想不到的是，露出了扬基运动衫。神父告诉马克，他穿这件运动衫是为了纪念那个周末扬基的最后一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场常规赛。在马克的请求下，我后来给这位神父送去纽约地区最后决赛的包厢席位票。我恰巧也观看了那场比赛，神父穿着长袍，整晚上在位子上一动不动地观看扬基队比赛。我不知道他长袍里面是否穿着扬基队的运动衫，但是我可以打赌他一定穿了。

但是光有球迷的热情还不够。为了能使这个电视网腾飞，我需要一支我能信赖的具有献身精神的团队，我也需要拥有不承担后果的广泛的决策权。对我的决策没有怀疑，对我的选择也没有质疑，这不是什么民主问题，我也无意把它看成民主。必须有人主管一切，否则我们无法按时推出体育网。我同样明白如果我被束缚了双手，我不可能建立我想像中的体育网。

我无可奈何地在高盛的办公室打电话给乔·拉维奇，告诉他我要退出，我告诉乔我真的对这个项目充满信心，也真的打算并希望这个项目顺利实施，但是我厌倦了争执，厌倦了向一帮不懂得创立和经营媒体公司的投资银行家们解释我的经营方法和程序。几周来对于头衔、摄像机和股票期权的争执浪费了宝贵的时间，我们无法挽回的时间，按照这样的节奏，我告诉他，新网络不会按时推出。我也告诉乔我会很乐意替他找个接替我的人。

乔很耐心地听我把话讲完，然后让我到高盛的办公室谈谈。当我进来时，扬基的总裁兰迪·莱维恩已在那儿。兰迪和乔都劝我留下，兰迪还告诉我不要担心四方形，他会处理，为了表示诚意，兰迪提出召开扬基网董事会紧急会议讨论我担忧的问题。

兰迪没有食言，在接下来的一周紧急召开了扬基网董事会会议。在会议上，我简单地向董事们介绍了整个行政框架，并详细地介绍了我建议的工资结构，包括有争议的股票期权分配方案。我还谈了我长期以来同等对待我的高级主管的习惯。在发言结尾，我指出我做事的方式不一定正确，但那是我的方式，如果董事们不赞成，我告诉他们，我会很乐意找个接任者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让我感激的是，代表乔治的兰迪·莱维恩和其他人都明确表示他们支持我的方案。对我来说，这才最为重要，只要我知道球队老板们支持我，我就有百分之百的把握。为了抚慰四方形，我很快决定将我股票期权的20%贡献出来，平均分配给我的高级主管们。这样做的话，我的慷慨举动就能打消四方形的顾虑，而且也使我的高层管理队伍的工资达到我认为合适的水平。一旦清除了这个障碍，四方形和我之间的问题就会了结，我这样思忖。

在2001年9月10日，我们正式宣布了YES网的成立，YES是扬基娱乐体育网（Yankees Entertainment and Sports）的缩略形式（YES要比扬基网顺口得多，同时我们认为三个字母的缩略形式更适合出现在电视指南中）。高盛和四方形各自同意投资1.525亿美元，我个人同意投资1 500万美元，阿莫斯·霍斯德特尔，四方形的董事长和YES的新非执行董事长同意投资1 000万美元，独立董事比尔·布雷斯南投资500万美元，投资总额为3.35亿美元。

YES看起来让人心动，在我们还未正式宣布公司成立之前，我已经收到350份主动提交想来新网络工作的简历。在新网络公司宣布成立的那一天，在国家广播公司接受采访时，我偶然提到这件事。后来当我走向汽车时，手机响了，是一位制作人打来的电话。他感谢我做这个节目，问我是否会对第351号简历（他的简历）感兴趣，我告诉他当然，只管寄过来。

我们宣布公司成立的时机非常差，第二天，即9月11日，恐怖分子向纽约世贸大楼和华盛顿五角大楼发动了恐怖袭击。由于害怕会有其他袭击事件接踵而至，纽约股票交易所在这一周其他交易日停盘，所以原来打算在星期五9月14日结束的交易，推迟到了下一个星期二。

我很快获悉，四方形正面临严重的信心危机。在交易计划结束前4天的星期五，四方形公司的史蒂夫·拉特纳突然打电话给比

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尔·布雷斯南，史蒂夫所表达的意思无疑是颗重磅炸弹。史蒂夫说，考虑到比尔和扬基以及我之间的关系，他认为比尔不适合做独立董事。比尔立即指出事实：他已经是独立董事，史蒂夫既然同意签字，这已成既定事实。

史蒂夫并没有直接给我打电话表明他的忧虑，而是他的一位同事打电话给我的律师戴维·克洛特（David Klott）。那个周末我在旧金山，星期天晚上大卫电话与我取得了联系。我刚刚吃完晚饭步行回家，戴维打响我的手机汇报了情况，我听完后，让戴维告诉史蒂夫走开。整个情况显得荒谬，交易已经达成，已公布于众，已告一段落，我们就要在两天后向交易投入资金（真正的资金过户）。美国的金融市场因为恐怖袭击在周一开盘肯定会一团糟，在正常情况下我甚至都没想过重新修订交易的重要细节，更别说在这样的不幸时期。戴维传达了我的意思，然后让史蒂夫的合伙人之一，彼得·艾泽斯基（Peter Ezersky）当晚和我在家中联系。我告诉彼得同样的话：绝不可能。

史蒂夫不愿放弃。在金融市场大幅下跌的星期一，史蒂夫给扬基的总裁兰迪·莱维恩打了紧急电话，他强烈要求撤掉比尔的独立董事一职。史蒂夫说，比尔是我的朋友他认为已经很糟糕，但他刚刚发现比尔是扬基的总经理布莱恩·凯士曼的岳父，这个发现让他更感忧虑，他认为比尔可能会过于折中而不能保持客观。当然问题是，除了史蒂夫，所有人显然都知道比尔同布莱恩多年的这种关系。不管怎样，兰迪向乔治·斯坦因伯莱纳和其他球队老板转达了意思，他们都让兰迪告诉史蒂夫，要他走得远远的。兰迪如实以告。

四方形当天撤出了YES交易。它的撤出对公司没有任何影响，高盛一直想作为独立的投资商，立即承担了四方形的投资份额。史蒂夫那一周花了许多时间解释他为什么最后撤出交易。而我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还有任务，所以埋头继续工作，毕竟时钟还在滴答往前走。

回 顾

怀特说得很精辟："只有希望自己走运，才能在纽约生活。"我们希望走运，而且我们的冒险获得了最终的回报，只是远远超过了我预计的时间——总共67天。我原先告诉乔治我计划在10天内完成手头交易文书，这一点我没兑现。当我们同意参与扬基网项目，我们便投入其中，对我们而言，交易细节只是细节，我们百分之百地投入，并乐此不疲。

四方形的同意加盟表达了不同一般的含义：一个开始谈判的机会。后来很显然四方形的史蒂夫·拉特纳对公司治理方面不满意，尽管他从未直接和我谈过此事，但我认为他是无可奈何才会走开。一方面，我赞同他觉得一桩交易不适合便撤出的想法（规则5：懂得如何放弃）；另一方面，史蒂夫的决定是否有利于他的投资人就不得而知，只有时间才是最好的证明。

一桩交易（本案例中是部分交易）突然南辕北辙，总让人觉得不适，而且委以信任的交易伙伴关系在顷刻间土崩瓦解，也不能让人引以为荣。但这的确发生了，发生在我们身上。阿莫斯·贺斯泰德，四方形的董事长后来打电话给我，代表公司向我道歉。住在波士顿的阿莫斯说他远远目睹了整个肥皂剧，他很清楚史蒂夫和他的伙伴并不将YES看成是被动投资，很清楚史蒂夫和他的伙伴们希望成为公司真正的管理者。所以，阿莫斯说他意识到我们之间可能会有争议产生，在任何情况下他都不希望这样的事情发生，这也是他打电话的原因之一。我告诉他我同意他的看法，然后我们结束了谈话，一如过去的15年，仍如朋友一般。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

基本风格

这要回到摄像机的问题上去。四方形甚至问到我打算使用多少摄像机来转播扬基队的比赛，这说明了一切：四方形希望控制YES，而不仅仅作为投资人。

并不是说在做出投资决策时人们不必要小心谨慎。正如我前面所说（规则1），你应该比别人做更多的准备工作。在某种程度上我能理解四方形为什么如此谨慎，四方形成立时间不长，这是它有史以来最大的一笔投资，YES毕竟代表了超过1.5亿美元的投资。但是谨慎和过度谨慎之间有天壤之别，或者更糟的，干预你一窍不通的事情。

将四方形和高盛的行为作一下比较。高盛有同样多的资金，但它的投资态度截然不同。高盛和许多有经验的私营投资公司（不属于风险资本投资公司之列）一样，它的投资角色定位更加"被动"，即不参与YES的管理，将它交付给这个领域真正有经验的人。所以，高盛希望一个个性鲜明、经验丰富的首席执行官，如我，与具有强烈个性的球队老板们打交道，而四方形则希望一个个性软弱的首席执行官（不是我），或至少是一个对它感恩戴德的人（还不是我），这样四方形可以施加更多的影响。

遗憾的是，四方形这种插手的风格，在当今的投资公司非常普遍。我个人将它归咎为网络时代。在过去，私人投资的特点是：精心的决策、调研，但是一旦做出决策，投资者会抽身而退，让专业管理人员经营业务。后来出现了网络的繁荣，突然之间，不仅必要的调研工作被搁置一边，毫无管理经验的投资人也开始出现在了董事会上。事无巨细，人人都有自己的见解。当然这是一个灾难，许多投资人受到了损害。但是有些投资人不仅没意识到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

传统的方法，即大量调研，被动投资，才是正确的投资方法，他们反而变本加厉地插手管理。在网络泡沫破灭后，传统的融资干涸了，凡是愿意投资的投资人都照例被邀请加入董事会，不管这些投资者是否有实际的行业经验，或是否能提供任何的真知灼见。

这种趋向于预型的管理模式部分是由于创业公司性质的变化。越来越多的公司倾向整体的经营模式而非单一产品，比如说，互联网拍卖商eBay或亚马逊网站。许多这样的企业不过是由富有创意、头脑聪明的年轻人设想的一种理念，许多人几乎毫无商业经验。他们许多人也许没有想到，在董事会里容纳真正有商业经验的人才是明智之举，毕竟大多数情况下，这些公司的创始人也没有直接的商业经验。

过去的情形不是这样。当戴夫·帕卡德和比尔·休利特创立惠普公司时，他们并没有想改变世界。戴夫和比尔两人都是工程师出身，只是希望制造出一种能够测量电子波的装置。他们没有总体规划，脑子里也没装具有革命性意义的“迷人的应用软件”。惠普公司此后迅速成长起来，但是种子却是那个发明，一种设计新颖的测量装置。如果在当今不断演化的商业创业环境中，戴夫和比尔能否被投资人重视将会是个未知数。没有宏伟的计划，脑子里也没有伟大的经营模式，我怀疑他们会被炒鱿鱼。

人们说历史总在不断重复，纵看投资风格的历史，人们也可以这样认为。

高估自己

一些人在谈判桌上犯的典型错误是过高地估计自己。常言说道，骄兵必败。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

毋庸置疑，做交易会有挫折，特别是如果事情不像你希望的那样发展。但是任何一个扑克牌玩家会告诉你，高估手中的牌最终就会是输家，四方形和有线电视系统公司不幸成为这样的例子。

历经波折，四方形成为一笔非常诱人的媒体交易的合资人，可谓占尽先机。它不仅击败了布莱斯通，一家受人尊敬、在传媒界有着许多成功记录的投资公司，还与华尔街的顶级公司之一的高盛一同等额投资。当时交易条款大多已定，管理框架也是如此，四方形所要做的就是向其他合资者看齐。

但是四方形并没有这样接受交易，它恢复原形，显示了它本质上的投资银行面目。四方形决定利用协议后阶段来重新修订协议条款。最终史蒂夫决定退出，但是事情发展到这一步主要是史蒂夫自己造成的。我猜测他以为高盛、我自己，还有其他合伙人看到他要退出会让步，毕竟，我们刚刚宣布了这个交易，而且由于"9·11"事件，金融市场面临着灾难，我们不敢让他退出，不是吗？他错了，史蒂夫典型地高估了自己，最后只能让四方形退出交易。

有线电视系统公司也是不自量力。如前面所说，有线电视系统公司在1998年想要从乔治手里买下扬基棒球队。乔治对有线电视系统公司开出的大约4.5亿美元价格不太满意，认为球队的价值接近6.5亿美元。但是价格不是交易破裂的原因，真正让乔治生气的是有线电视系统公司坚持在球员雇佣问题上有最终的决定权，而乔治因他识别天才球员的能力而享有盛誉，他希望在有线电视系统公司拥有球队之后仍能继续发挥他的特长。如果是我会鼓掌欢迎，让乔治来发掘棒球天才就像是老虎伍兹愿意来教我提高高尔夫球技，没有比这更棒的了。但有线电视系统公司没这么看，所以交易最终破产。

对有线电视系统公司来说这太可惜了。今天扬基是世界上最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有价值的球队之一，很大程度上由于乔治有一双发掘棒球天才的慧眼。球队随着每一个赛季价值继续增加，在2002年，球队的价值超过了8.5亿美元。扬基的体育转播权是新YES体育网的支柱，YES网在2002年的价值也超过了8.5亿美元。所以，有线电视系统公司不仅丧失了能够拥有棒球史上最有价值球队的机会，而且它的不明智之举也让它多了一个强劲的竞争对手。

YES诉讼案

查尔斯和詹姆斯·多兰，有线电视系统公司的老板，会是你一生中遇到的最难对付的谈判者。当我还在电视通信有限公司的时候，约翰·马隆跟我用20美元打赌，说我不能说服查尔斯和詹姆斯出售有线电视系统公司的1/3来换取纽约地区的一些电缆系统。在费尽心机（我的，而不是查尔斯和詹姆斯的）后，我终于与他们达成了协议，也拿到了那20美元。

但是在不同的商业活动中，表现强硬和提高识别能力是两码事。我很遗憾地说，查尔斯和詹姆斯在失去了扬基体育转播权后也越过了那条界线。尽管YES一再要求通过基本层传送节目，多兰父子都一次又一次地拒绝了。诚然，他们提出像家庭影院电影频道一样在特级层上传送，而这样的提议，作为体育节目制作人的查尔斯和詹姆斯应该知道，在基本层上传送对任何体育网的成功都至关重要。在这个领域的重要公司都以是否通过基本层传送而对其做出评估，而基本层能吸引最多的眼球，因而有最高的广告收视率。出于这些原因，属于有线电视系统公司的麦迪逊广场花园网和福克斯体育网都在基本层上传送，ESPN和其他体育节目制作网也是如此。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们历经几个月希望达成协议的努力作废后，YES最终只有惟一的选择：以反垄断名义起诉有线电视系统公司，起诉的日期是2002年4月29日，指控有线电视系统公司纯粹出于反竞争的理由阻碍YES进入其市场。当时，其他所有大有线电视运营商，包括美国在线-时代华纳和康卡斯特都已签约。尽管我们已经有了30多份销售合同，但争取到有线电视系统公司非常关键，该公司在纽约地区拥有300万用户，包括扬基长期的根据地布朗克斯。我们不希望把这起诉讼变成对美国有线电视行业的指控，因此我们的措辞仅仅针对有线电视系统公司，因为我们意识到，如果这起诉讼的法律判决影响到其他有线电视运营商，那将非常遗憾。但是面对有线电视系统公司的坚决反对，我作为受托人别无选择。

必须承认，体育节目制作费用非常高，而且由于球员薪水的大幅上升而加剧，有线电视运营商多年来一直抱怨。我经营有线电视的时候也曾抱怨，但我从没有因为对费用不满而拒人于门外。我也当然不会强迫别人在西伯利亚，即特级层上传送节目，相反，我像所有优秀的运营商一样，与对方达成双方都满意的条款。

我自然知道，查尔斯和詹姆斯如果接受合约，他们会为支付每月的费用而不满，因为这曾经是有线电视系统公司的摇钱树。在我还未同意加入YES之前，在同查尔斯单独吃饭时，我曾试探过他，我告诉查尔斯他的支持很重要。让我高兴但又吃惊的是，查尔斯毫不迟疑地，发自内心地祝我好运，查尔斯说他宁愿看到他认识的人掌管YES，而不愿是他不认识的人。詹姆斯和我一样，预先表示我们不会将YES之争转为个人之争。在此不久后，詹姆斯邀请我去棕榈滩参加他的婚礼，我送了他一个烤箱作为结婚礼物，詹姆斯看起来非常高兴。

遗憾的是，这些温馨的感觉在YES起诉后很快消散了。在提出起诉后不久，我收到詹姆斯邮寄来的一个包裹，是那个烤箱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在一张手写的便条上，詹姆斯说他不需要这个烤箱或者说“这令人遗憾的友情礼物”，真是让人痛心。

因为这段文字写于2002年10月，YES诉讼案依然在法庭审理中，我们与有线电视系统公司达成传送协议的努力没有一点进展，但是我们也没有被拒之门外，和美国在线-时代华纳、康卡斯特及DirecTV公司等30多家运营商的签约证明了这一点。乔治·斯坦因伯莱纳和其他球队老板——如既往地鼎力支持YES，我们期望YES作为美国最大、最好的地区体育网能够长盛不衰。

比尔·布雷斯南

四方形在独立董事问题上的处理在几个方面显得与众不同。

比尔是最初我和乔治·斯坦因伯莱纳同意的惟一一个独立董事人选。要解聘我或我的高级主管人员需要比尔的表决和批准。四方形当初同意对比尔的任命，在这个基础上，我们宣布了YES的成立。几天后，四方形的史蒂夫·拉特纳却大叫大嚷起来，说他刚刚发现比尔和扬基的关系。他说比尔是我的朋友已很糟糕，但是比尔也是扬基的经理布莱恩·凯上曼的岳父，更让人接受不了。史蒂夫希望撤换比尔的独立董事职位，而另外任命他人。

史蒂夫的转变让人好奇，至少可以这么说。比尔是布莱恩的岳父已有多年，所以算不上什么秘密，比尔与布莱恩的关系扬基网的合作伙伴们人人皆知，在纽约体育界和媒体圈内也是如此。既然比尔也是四方形的投资人，你会想史蒂夫会得到更多的情况。当然有可能史蒂夫未曾这样想。

我想一个似乎更合理的解释是：史蒂夫仅仅是面临严重的信心危机。“9·11”恐怖袭击使金融市场陷于混乱、所有的投资人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

信心都在动摇。成立时间不长的四方形要进行有史以来最大的1.525亿美元的投资，即使对于四方形那一批老练的投资人来说，这都不是一笔小数目。我们不知道四方形是否手头有这笔资金，或者必须从外界集资。如果后一种猜测正确的话，在这样一个人心动摇的金融环境里集资，前景不会太乐观。

就我个人而言，我很高兴该公司退出，但从原则上讲，史蒂夫应该坚持到底。在最后一刻以这种方式退出，史蒂夫不仅使他的投资人失去了一个极为诱人的投资机会，而且也使他自己的公司看起来胆怯、缺乏信心。我不是说在交易场上我从来都不会紧张害怕，但当你经历多了，你最终会克服恐惧。这就是交易的本质。当你决定接受一笔交易时，你要接受，没有闲话，没有抱怨。不要当所有人都在合同上签了字，你还说："我们能改动这一点吗？"你接受了交易，其他一切都是浪费你的时间和我的时间，更不要说投资者的财力了。

你想要什么

在四方形退出后，我们需要迅速重做几百页的文书工作来体现这一变动，但是我们并没有重新起草一切，我们只要求四方形在一页修正草案上签字，说明它已经退出（这种情况下的标准程序）。四方形予以反对，表示只有我们答应支付它在扬基网谈判中累计的250万美元律师费，才会在文件上签字。我们拒绝了这一要求，指出四方形退出纯属自愿。在扬基的总裁兰迪·莱维恩给史蒂夫打了一个电话指明这一态度后，四方形放弃了这个要求。

公平地说，四方形完全有权利要求律师费，但是正如我前面所说（规则8：不要纠缠于无关紧要的事情）：仅仅因为可以提出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要求你就那么做，这并不是个好主意。四方形提出的这个要求反映了酸葡萄心理。这个故事的简单寓意就是，目光要远大，如果其他一切都失败了，记住规则10：学会保持缄默。

交易礼节

有些人问我会不会再与四方形的史蒂夫·拉特纳做交易，尽管我很敬重史蒂夫在投资银行方面的才能，也希望他和四方形好运，但对于上面那个问题的答案，非常诚实地说，是“不”，除非万不得已。

我与四方形和史蒂夫的问题，具体地说，可以归结为：信任。当进行交易的决定做出后，你可以而且应该据理力争，但是一旦你决定继续，你只能接受交易。当然，你随时保留撤出不适合你的交易的选择权，但这可以定义为输家策略。交易家们知道，你能招揽多少的交易无关紧要，重要的是你能达成多少交易。

我亲爱的朋友约翰·马隆有这样一个众人皆知的习惯：在大家已握手达成一致后还要商谈协议条款。但即使是约翰也发现这种交易风格带来的后果，那就是它让人感到恼怒，它让人对你增加不必要的谨慎，甚至是畏惧。至今许多人不愿意和约翰做交易，因为他们担心成交后约翰还会摆弄那些条款。我猜想约翰一定失去了一些对他的股东们来说可能非常好的机会，仅仅是因为人们害怕和约翰一起坐在谈判桌前。这对谁都没好处，尤其是约翰。

回忆起来，我对四方形的反应本不该那么惊讶。四方形拥有大批以前的投资银行家，他们在本性上是交易型的人。筹资和投资之间截然不同，做交易和经营企业之间也截然不同，它们如同阴和阳，你能做交易并不意味着你会成为一名优秀的投资人。布

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



鲁斯·沃塞斯坦（Bruce Wasserstein），拉扎德兄弟公司的老板，是你一生中可能遇到的最杰出的交易人，他在达成大宗交易方面非常娴熟。对布鲁斯而言，交易越大越棘手越好（他的专长是恶意收购，这本身也能让你对布鲁斯有所了解）。但是布鲁斯（并非批评）对公司经营一无所知，他也不冒充内行。在我看来，四方形可以从布鲁斯身上学习一二。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章

MediaOne集团——掷骰子

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



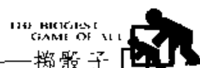
MediaOne集团公司是最后的交易诱饵。

这家总部设在丹佛的大型有线电视运营商拥有500万用户，分布在美国一些最好的市场，如波士顿、亚特兰大和洛杉矶。就像是最好的海滨房产，这些市场是一些有线运营商愿意一辈子牢牢守住的宝贝，而另一些运营商则愿意不惜代价获得它们。

时间是1998年8月，就在两个月前，美国电话电报公司刚刚宣布了以480亿美元收购电视通信有限公司的计划。美国电话电报公司计划更新电视通信有限公司的有线电视系统来提供美国电话电报公司品牌的地方和长途电话业务，接下来，美国电话电报公司打算向消费者推出一系列电话、有线电视和互联网业务，直至最终推出交互式电视业务。监管机构和政客们对消费者最终能够选择自己的地方电话公司而激动不已，美国电话电报公司也同样能为在贝尔公司价值1 000亿美元的地方电话市场占据一席之地而欣喜若狂。当然美国电话电报公司有许多的销售市场，但遗憾的是对美国电话电报公司来说不尽实用。尽管具有长途业务的强大优势，美国电话电报公司却与家庭没有直接联系，因此美国电话电报公司无法撼动贝尔在地方电话业务方面强大的根基。有线电视运营商同贝尔一样，与家庭用户有直接的联系，一旦缆线得到更新并配置以新技术，它们就可以提供各种新型数字化服务，包括高速的互联网、交互式电视以及地方电话业务。美国电话电报公司多年来一直想打入贝尔的市场，但没有成功。有线电视是最后的希望。

迈克·阿姆斯特朗，美国电话电报公司的董事长，正面临着重振美国电话电报公司不完善的业务三角的任务。通过买进电视通信有限公司，迈克要给公司提供更好的销售网络，推出新技术和一系列新产品，这样的三角会将美国电话电报公司轻松带入21世纪。你得要为迈克孤注一掷的精神加以称赞——需要有人为他喝彩。美国电话电报公司的核心长途电话业务正在枯竭，市场像

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



是受到了食人鱼的啃噬，多年的长途电话价格战使利润率降到极点，财务前景随着每一季度变得日益黯淡。为了使在有线电视上的巨额投资能有所回报，美国电话电报公司需要尽快推出线缆电话业务。

我当时还是电视通信有限公司的首席执行官，正为悬而未决的电视通信有限公司和美国电话电报公司合并征得监管机构批准而心力交瘁，这是我一生中碰到的最大的交易，我希望一切进行顺利。我已经同意在交易结束后至少有一段时间留在美国电话电报公司负责有线电视业务，和往常一样，我努力考虑得长远一些。如果在地方电话业务上取得成功，美国电话电报公司需要大规模地进入美国有线电视系统，但是它有一个问题，一个大问题：无论从法律上还是经济上来说，美国电话电报公司都不能购买到足够的有线电视系统来构建一个全国性平台。监管机构不允许，即使他们同意，美国电话电报公司也没有足够的资金。电视通信有限公司拥有700万客户，加上附属合作伙伴的客户是1 100万，对一个有线电视运营商来说，这是一个巨大的数字，但是如果你是美国电话电报公司，希望直接进入美国一亿多电话家庭用户，这就算不上大数目。

如何来解决这个难题呢？只有与美国各大有线电视运营商合作。运营商们是否同意合作还无法确定，但是我们能够说服他们让美国电话电报公司租用他们的缆线来提供美国电话电报公司品牌的地方电话服务，这是惟一的办法。没有有线电视业的协助，美国电话电报公司成功的希望黯淡。怎样才能诱使他们合作呢？办法很简单：MediaOne。它拥有其他运营商多年来垂涎的黄金市场。美国电话电报公司可以买下MediaOne，然后像切圣诞火鸡一样把它切割成块，再分配给不同的有线电视运营商，这样的提议实在让人无法拒绝。如果我们让大家都齐心协力，美国电话电报

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司就能够轻而易举地进入美国80%~85%的市场，这足以让美国电话电报公司在地方电话业务上能有一个强有力的起跳。

迈克，如我所说，对电缆线路的功能非常乐观，他从根本上相信经过更新的电缆系统有能力在新媒体这个新兴世界里获得成功。他也赞成利用MediaOne作为诱饵来达成电话交易，我们对此进行了商议，迈克同意我们尽快买下MediaOne。我们当然不能立即着手实施我们的计划，监管机构还在审议涉及480亿美元的电视通信有限公司和美国电话电报公司合并方案，贝尔也开始抱怨美国电话电报公司和电视通信有限公司合并给了美国电话电报公司在市场上太多的权力，如果我们此时在MediaOne问题上摊牌，就等于是让监管机构封杀。所以，我们只是做一件事，我们没有发表任何公开言论，继续着手电视通信有限公司交易。

在期望买下MediaOne的同时，我将注意力转移到了伦菲斯特通信公司，宾夕法尼亚的一家有线电视运营商。伦菲斯特在新泽西、特拉华、马里兰和宾夕法尼亚有125万客户。电视通信有限公司拥有伦菲斯特50%的股份，另外的50%由伦菲斯特的创始人和董事长格里·伦菲斯特持有。电视通信有限公司和格里各拥有该公司50%的控制权，那意味着格里没有电视通信有限公司的允许不能做出重大决策，我们没有格里的同意也不能轻举妄动。我不是格里的拥戴者，他也不会听命于我。格里的一些海外投资，电视通信有限公司没有控制权，但已让电视通信有限公司损失许多，我和格里几次试图解除合作关系，但是我们一直未能达成一致协议，最后我们搁置了谈判。

在迈克和我决定买下MediaOne后，我认为该是和格里重新谈判买进他的公司的时候了。伦菲斯特在东海岸有集中的有线电视系统，包括很赚钱的费城市场。考虑到美国电话电报公司开拓更广阔电话业务的愿望，我联想到伦菲斯特可顺手作为交易诱饵。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



我当然不完全有信心，但我的直觉很不错。我在1998年秋天恢复了和格里的买卖谈判，我有意不透露美国电话电报公司对买下MediaOne感兴趣。一开始格里和我的合作关系没有进入最佳状态，如果他发现我的目的，恐怕他的卖价会涨上天，或许更糟，他可能会固执己见不卖给我们。

尽管迈克热衷于买下MediaOne，我自有我的担忧，其中最大的担忧是迈克是否有勇气坚持下去。他使用有线电视来重整美国电话电报公司的策略有些冒险，迈克指望着特定的结果：利用电视通信有限公司的有线电视线路来提供电话服务，并在尽快的时间内达成这一目的。电视通信有限公司的电缆系统还未达到要求，在电视通信有限公司的电缆系统能提供贝尔品质的电话业务前，美国电话电报公司必须要投入大、行动快，如果出现问题，毫无疑问会出现问题，考虑到前面任务的艰巨，迈克会感受到来自华尔街的压力。其他的有线电视运营商已经否决了他的线缆电话方案，认为过于宏大。要实行他的方案，迈克必须能够对批评家们熟视无睹，要像优秀的领导人那样，迈克需要相信自己，专心致志，最重要的是，坚持到底。如果他能做到这一点，我坚信，迈克能将美国电话电报公司变为新的媒体巨人，因为他拥有充满信心的投资人。

当时我们和美国第二大有线电视运营商时代华纳就宏大的电话协议展开了深人谈判，美国电话电报公司希望利用时代华纳在全国的有线电视系统来提供美国电话电报公司品牌的地方电话业务。一旦时代华纳同意，我们推测其他有线电视运营商会更愿意仿效。时代华纳，毕竟是全球最引人注目、最受人仰慕并最愿意效仿的有线电视公司之一。

1999年2月1日，我们意外地获得了成功。美国电话电报公司和时代华纳将在电话业务上建立20年的战略关系，协议要求时代

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

华纳和美国电话电报公司建立一个合资电话公司来提供美国电话电报公司品牌的地方电话业务，合资公司将利用有线电视线路（时代华纳和美国电话电报公司的）向33个州的2 000万家庭用户和小企业提供地方电话业务。其中，美国电话电报公司拥有合资公司股份的77.5%，时代华纳拥有22.5%，公司计划在1999年底在一两个城市先进行电话业务试点，然后在2000年扩大业务。

市场对该交易的反应迅速，并且非常积极，这不足为奇。这个里程碑式的协议完全证明了美国电话电报公司真的能够让美国的有线电视业接受它宏大的电话方案，向它打开第一扇大门的合作伙伴正是时代华纳，在世界占领先地位的媒体和娱乐公司。经历了数月的焦虑不安，我们对美国电话电报公司在有线电视上的冒险是否能够成功这一疑虑，现在终于在隧道的终点看到了光明。

美国电话电报公司和电视通信有限公司合并在一个月后的1999年3月9日结束，标志着美国电话电报公司正式跨入了有线电视界。美国电话电报公司却迅即进入了一段安静期，因为一大笔债务，融资正在进行，在安静期内，对没有呈报给监管机构的正式文件中的任何方案，公司不允许发表公开声明，所以尽管我们刚刚完成了一笔550亿美元的交易，有许多的声明要发表，美国电话电报公司对外仍保持了沉默。

1999年3月22日，康卡斯特公司扔了一颗炸弹，这家总部在费城的有线电视运营商宣布它要以600亿美元买下MediaOne。这笔交易将合并美国第四大有线电视运营商康卡斯特和第三大运营商MediaOne，打造出一个拥有1 100万有线电视客户的宽带巨人，其有线电视系统将覆盖1 800万户家庭，公司合并后将超越美国电话电报公司成为国内最大的有线电视运营商。康卡斯特的总裁布莱恩·罗伯茨掩饰不住他的内心的激动："这是康卡斯特历史上一个激动人心的时刻。"在记者招待会上他如是说。的确，这笔交易将

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



标志着布莱恩生涯的顶峰，这个顶峰将毫无疑问地将他和康卡斯特送上美国有线电视行业的龙头地位。

我对布莱恩宣布交易的反应如何？除非我死了（才会让他得逞）。

布莱恩渴望康卡斯特成为强大的媒体公司。在布莱恩和他父亲拉尔夫——公司的创始人和董事长的领导下，康卡斯特已发展成规模不小的有线电视公司，它拥有570万有线电视订户，其系统覆盖的市场有940万户家庭。康卡斯特多年来一直在拓展它的业务三角，拥有的节目制作公司也日益增多，除了一家大型家庭有线电视购物网QVC外，康卡斯特在一家综合娱乐有线电视网E！也拥有控股，此外它还拥有一家地区体育频道康卡斯特体育网。尽管雄心勃勃的康卡斯特还是中等公司，但MediaOne交易会改变这一切。

美国电话电报公司不能公开表示它的失望，这就会太多地暴露我们的意图，而且我们还处在安静期，不能谈论我们的计划。出于必要的礼貌，迈克·阿姆斯特朗在交易宣布的当天给布莱恩打了电话，表示衷心的祝贺。布莱恩似乎放心了。其实他不应该放心，迈克就像是出现在被他击倒的人葬礼上的职业杀手，布莱恩不久就会发现，事情并不像表面看起来的那样。

多年来布莱恩一直试图将康卡斯特推进有线电视大联盟。你会记得在1997年，布莱恩和比尔·盖茨试图秘密买下电视通信有限公司的创始人鲍勃·马格涅斯所有的一大笔拥有超级表决权的电视通信有限公司股票。鲍勃刚刚去世，出于对家人的信任，去世前他没有对这些股票的处理作出任何安排。电视通信有限公司面临的问题是，谁控制了这些股票就会对电视通信有限公司拥有大量的控制权。纽约的一位投资银行家试图秘密地为康卡斯特和微软收购这些股票，布莱恩从没有告诉约翰他的意图，后来约翰和我及时发现问题，然后予以制止。布莱恩能用这种办法突袭电

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

视通信有限公司说明了他的野心勃勃，他追逐MediaOne已经有两年多了。

然而此刻，布莱恩的雄心抱负并不放在我的心上。尽管布莱恩想要MedaiOne，我同样也需要它。没有了MediaOne，美国电话电报公司就没有足够的交易诱饵来赢取有线电视运营商对它宏大的线缆电话方案的支持，在我看来，没有有线电视业的鼎力相助，美国电话电报公司注定要失败。对于布莱恩，MediaOne是通向有线电视行业顶峰的火箭飞行器，于我们而言，MediaOne关系到是成功还是彻底的失败，我们必须要拿下MediaOne，没有任何回旋余地。

因为美国电话电报公司还处于安静期，我不能拿起电话打给布莱恩，冲他大喊大叫把事情问个明白，但是我也明白，不经过一番较量不可能轻易让布莱恩放弃MediaOne。我考虑有三种办法可以打消布莱恩的如意算盘。第一种办法或许最简单：美国电话电报公司只需高于他的标价。这也是最笨的办法，美国电话电报公司已经在财务上耗尽全力达成电视通信有限公司交易，如果主动卷入MediaOne竞标就等于自取灭亡。

另一种办法是挑毛病。罗斯·佩罗（Ross Perot）曾将和通用汽车做交易比喻成赶一只笨拙的大象：为了能让它向前移动，你得找一根尖尖的棍子，然后开始四下寻视，直至找到它的弱点。多数交易有它们的弱点，在我看来，布莱恩的交易，遗憾地也有一个大弱点，这就是表决控制权。根据康卡斯特的方案，布莱恩和他的父亲拉尔夫在合并后的公司里拥有82%的表决权，尽管他们拥有不到2%的股本，那就表示布莱恩和拉尔夫有牢固的控制权，而其他任何人几乎没有什么影响力。这样的话，“其他任何人”也包括了一些大股东，我猜测一些人肯定会不满。

第三种即最后一种破坏布莱恩交易的办法，是利用经过实践

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



证明可行的胡萝卜加大棒的方法。为了让这种策略行之有效，我需要找一根大棒，我也需要一根胡萝卜来表示友好。什么大棒呢？受表决控制权排挤的一个不满的大股东。胡萝卜呢？这不费脑筋：伦菲斯特公司。康卡斯特几年来一直想买下格里在费城郊区的有线电视系统，我可以利用伦菲斯特在费城的系统作为诱饵来引诱布莱恩从MediaOne身边走开。这种办法实行起来还有个问题：伦菲斯特我还不能转手相送，我还在和格里·伦菲斯特为他的卖价争执不休，无法达成最后协定。

再三考虑了几种办法后，我们决定利用第三种——胡萝卜加大棒方法。要决定选择哪一位股东来代表我们出战也不费脑筋，那就是阿莫斯·贺斯泰德，一家总部在费城的大有线电视运营商大陆有线电视公司的创始人和前任董事长。阿莫斯在1996年以108亿美元的价格将大陆有线出售给了MediaOne（当时称为美国西部公司），明确表示不能将公司迁出波士顿，MediaOne的首席执行官查克·利里斯满口答应，但转眼将公司连根拔起，在合并不久后将之迁到了丹佛。阿莫斯无比愤怒，他向美国西部公司董事会发出慷慨激昂的呼吁，做最后的挣扎以图阻止查克的计划，但是无济于事。阿莫斯的呼吁被置若罔闻，之后不久他就辞职了。整件事对MediaOne和查克本人都是很大的难堪，尤其是查克，他做过长期的电信主管，还需要在阿莫斯事件后努力取悦业内人士。许多有线电视主管在此之后鄙视查克，但是没有人比阿莫斯更鄙视查克。

在与查克争吵后不久，阿莫斯在电视通信有限公司拜访了我，谈起他的处境。我真的为阿莫斯感到难过，为查克的霸道感到气愤，但我也有自己的担心。阿莫斯代表MediaOne刚刚和我达成交易，置换MediaOne的系统以巩固电视通信有限公司在芝加哥地区的有线电视系统，作为回报，电视通信有限公司同意给MediaOne

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在佛罗里达的一些系统。一旦阿莫斯离开，我担心MediaOne不会兑现我们已握手达成的协定，阿莫斯让我放心不会有问题。

但情况并不妙。在阿莫斯从MediaOne辞职后，我从MediaOne没听到一点讯息，一天天过去，然后是一周又一周，没有一丁点儿消息，我非常烦恼不安。一天，比尔·菲茨杰拉德，电视通信有限公司的并购部经理将我介绍给道格·霍尔摩斯（Doug Holmes），到丹佛来开会的一位MediaOne主管。道格的名片告诉我他是MediaOne在波士顿的采购部经理，而波士顿是阿莫斯的地盘，我想当然地认为道格是阿莫斯的人，随即对查克展开了严厉斥责，我用了但凡能想起的所有词语猛烈攻击他，谴责他卑鄙地对待阿莫斯，在和我们达成协议后还试图重新修改协议。那天我心情的确不好，所以我丝毫不加克制。

道格没像我期望的那样表示赞同，他脸色涨得通红，气冲冲地离开了房间。原来，道格不是阿莫斯的人，他是查克的人，不仅如此，道格崇拜查克，把他看成是个人崇拜的英雄。我一开始就攻击查克，以致比尔还没来得及解释：道格是应查克的要求暂时从丹佛调任波士顿协助有线电视业务的。更糟的是，道格是一位虔诚的摩门教徒，很少骂人，甚至不会提高嗓门说话。天哪！第二天早晨，我打电话向道格道歉，听道格说话的语调，我知道他还余怒未消。我们的有线电视交易，正如我担心的那样毫无进展。

所以，我与MediaOne的人员关系不佳，但是我却与阿莫斯的关系极佳。除了是我的老朋友和同行之外，阿莫斯在有线电视行业，尤其是在MediaOne的影响非同一般。尽管他刚刚从MediaOne离职，阿莫斯和家人仍然拥有公司9.3%的股份（阿莫斯将他在大陆有线拥有的股份转成了MediaOne股票），这使阿莫斯至少在短期内，在MediaOne的影响实在不容小视。让我高兴的是，他鄙视MediaOne的首席执行官查克·利里斯违背了诺言将大陆有线迁出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



了波士顿。

我立即给阿莫斯打电话，详尽地告诉他我打算破坏查克和布莱恩的交易，我需要他的帮助，阿莫斯很高兴。正如我所料，阿莫斯对表决控制权的问题心烦意乱。按照康卡斯特的方案，他只拥有低表决权的股份，在合并后的公司里没什么发言权。布莱恩和拉尔夫拥有不到2%的公司股份，但是却有绝对的控制权。阿莫斯忧心忡忡，担心布莱恩和拉尔夫甚至会将他排挤出权力结构。联想到对付查克会出现转机，阿莫斯受到鼓舞，立即打电话征求其他大股东的支持。我还要拿到我的胡萝卜：伦菲斯特电视通信有限公司。格里·伦菲斯特和我还在为卖价进行一轮又一轮的谈判，格里希望为他50%的股份争得高价，就是前面提到的具有表决控制权的股份。他还不清楚我对MediaOne的意图，如果我幸运的话，直到交易结束后他才会发现真相。我保守秘密尽管不应该却很必要，我相信如果格里知道我要将伦菲斯特转手给康卡斯特，他绝不会出售给我。这两家公司在费城是同城对手，他们不惜花大量时间以图在各个方面超过对方。比如说在费城每年举行的化装游行，这是元旦的盛事，到封有游行的乐队，康卡斯特和伦菲斯特为了举行这一盛会拼命竞争。你还以为他们在竞争参加梅西感恩节游行（Macy's Thanksgiving Day Parade）。

康卡斯特和伦菲斯特并没有正面交锋，但是它们共享这个市场。康卡斯特提供费城市中心的有线电视业务，伦菲斯特服务的对象则是广阔的郊区市场。康卡斯特只有30万的用户，格里拥有100多万。多年来布莱恩一直想从格里手中全部买下公司，但格里从不为他所动，格里将费城看成是一个主要据点，而且他拥有更多的客户。格里也尝试各种方法来劝说布莱恩建立地方有线电视合作关系，但布莱恩没有丝毫兴趣，部分原因是出于自尊，毕竟费城是康卡斯特的总部。这种敌对状况持续了好几年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前面提到，我和格里的谈判已进行了一段时间，这是我的一次大好机会。如果我在康卡斯特与MediaOne交易宣布前打电话给格里，他可能会疑心。尽管格里是个不讨人喜欢的人，但是在有线电视界他是个老手，会像警犬一样嗅出机会。我双手交叉希望好运继续，如果事情朝我预料的方向发展，格里不会发现我的动机，等他知道采取行动已经措手不及。同时，我也积极向布莱恩推进我的计划。

4月22日，美国电话电报公司终于宣布以现金、股票和债务融资的形式计划购买MediaOne，美国电话电报公司的出价要比康卡斯特所出的股票价值（康卡斯特的股票价值由于市场的周期循环而不断走低）高出了为数不小的17%，共计高出86亿美元（当时康卡斯特原先600亿美元的报价只值540亿美元）。在我们的记者招待会上，我们直截了当地指出美国电话电报公司会给MediaOne的股东们充分的表决权和现金红利，这对康卡斯特的布莱恩和拉尔夫·罗伯茨是当头一击，因为他们只提供股东们低表决权，没有红利。阿莫斯·贺斯泰德从中得益不小，一旦合并结束，阿莫斯在合并后的公司里将担任有线电视非执行董事长（不难猜出：阿莫斯入局，查克出场）。我也小有收益，交易完成后，美国电话电报公司将得到MediaOne两年前许诺给电视通信有限公司后来失信的芝加哥的有线电视系统（在阿莫斯退出后，那笔交易也就随之不了了之）。

当晚我给布莱恩打电话，向他摊牌。我对他说，对于突如其来的这件事，他可能会失望，但我明确表示美国电话电报公司需要MediaOne，更重要的是，美国电话电报公司会不惜一切代价得到该公司。如果他想卷入竞标，我警告他说，我们一定会赢（美国电话电报公司董事长迈克·阿姆斯特朗也向拉尔夫传达了同样的意思）。这种威胁听似可信，毕竟同康卡斯特相比，美国电话电

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



报公司是个庞然大物。但布莱恩和拉尔夫不知道的是，我们是在虚张声势，美国电话电报公司已完全没有能力和康卡斯特或其他公司进行标价大战，美国电话电报公司刚刚以550亿美元买下电视通信有限公司（由于美国电话电报公司股票抬高，原先宣布480亿美元的美国电话电报公司和电视通信有限公司交易，在成交当日实际价值为550亿美元），为了MediaOne交易成功，我们只能这么说。我们既无意也无能力来提高标价，但布莱恩知道我非常认真，这才是我关心的。

布莱恩处于困境，他刚刚宣布他要买下MediaOne，不仅如此，布莱恩还将这笔交易看成是康卡斯特未来成功至关重要的转折点。现在我们威胁要破坏他的计划，我看出布莱恩对能否取胜非常担心，这是个好兆头。但是我清楚自己也要小心，如果我们破坏了布莱恩的交易，让他感觉到挫败和难堪，这对美国电话电报公司也无多大好处。我也不希望，康卡斯特作为一家受人尊敬、运营良好的公司由于我造成的影响而受到损害。布莱恩正在快步成长为一名有线电视行业有思想的领头人之一，我尊敬布莱恩，敬佩他要将康卡斯特打造成业内龙头的决心，尽管如此，我也不能让他得到MediaOne。

接下来的几天布莱恩和我之间相互威胁，这都是游戏的一部分。但是这个游戏对美国电话电报公司至少还有时间限制，我们的电话战略需要实施，而时钟在往前走。所以我们向布莱恩提出了一个认为他无法回绝的建议，我告诉布莱恩交易结束后，我会给他200万有线电视客户，我们打算将我们的有线电视系统分给其他有线电视运营商，何不考虑康卡斯特呢？虽然我们没有具体谈论伦菲斯特的有线电视系统，但我确信布莱恩领会了我的意思，如果他现在与我们合作，他事后会得到伦菲斯特，伦菲斯特当然是康卡斯特追求的圣杯。我的策略是一个有备之险，美国电话电

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



报公司暂时还没有拥有伦菲斯特，所以在操作上我们还不能拿它做交易，但我认为在必要时可以迅速解决此事。

布莱恩反过来讨价还价，要求美国电话电报公司转让给他在旧金山、芝加哥和费城的市场，尽管我肯定布莱恩愿意合作的态度，但我断然拒绝了他的要求。我让他考虑一下我早先提出的还不是十分明确的提议，但我警告他考虑的时间不要太久，因为时间不等人。

在公开场合谈到MediaOne交易时我显示出信心十足，但私下里我有些担忧，布莱恩正拼命地寻找合作伙伴来进行反击。对我们不利的是，他运气不错。美国在线表示了兴趣，软件业的亿万富翁保罗·艾伦也表示有兴趣，还有微软的财务总监格雷格·马菲甚至飞至纽约与布莱恩讨论合作的可行性（私下里，迈克开玩笑地将这些追求合作者称为“门口的野人”）。为了引人注意，尤其是美国电话电报公司的注意，布莱恩和格雷格一起去麦迪逊广场花园看尼克斯队的篮球比赛，在这里他们当然引人注目，自然达到了目的。想到微软要和康卡斯特合作让我头痛不已。

微软让人头疼，它有充足的储备金，它可以轻而易举地开出一张几十亿的支票，不会有任何闪失。如果美国电话电报公司要和微软竞标，必输无疑，我必须要说服微软退出。微软的董事长比尔·盖茨几年来一直想将他的Windows操作系统推广到有线电视业，这一举措对微软具有战略意义。尽管软件开发力量庞大，但微软的业务三角严重失衡，它拥有骄人的技术和品牌产品，但不能直接和家庭联系。为了能够与有线电视运营商合作，或至少争取赞成票，微软在1997年投资康卡斯特10亿美元。华尔街将这次投资看成是对有线电视前景的巨大肯定，有线电视行业的股票原先全面走低，然后在一夜之间猛涨。

有线电视运营商总的来说对微软的此次投资心怀感激，但他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



们的态度也很谨慎，依然对微软保持距离，但微软继续满怀期待地开出支票。从微软的角度来说自有道理，美国98%的家庭拥有电视机，而PC电脑只出现在略过半数的家庭中。如果微软能够说服有线电视公司大范围地采用它的技术，那么其潜力发挥的优势巨大。在我看来，有线电视业不愿意承诺微软正是我首先需要的。

保罗·艾伦威胁不大。保罗严格地说是微软的共同创始人之一，但是他退出很早，由此在微软的历史上显得无足轻重。比尔·盖茨力争高下，公认为是他将微软打造成今天的技术巨人，尽管如此，保罗因为持有微软的股份而成为亿万富翁。有这样的身价，保罗可以操纵任何他看上眼的交易，但直觉告诉我，保罗对与我们较量并不特别感兴趣，他已经忙得不可开交。保罗坚信“有线世界”，这是他对先进的信息时代的称呼，在20世纪90年代末，保罗投入数以亿计的资金购买了一连串有线电视系统。着眼于将他的有线世界理念变成现实，保罗还刚刚起步，为了能使他的有线电视系统支持高速的互联网、交互式电视和其他数字化服务，保罗还需要投入数以亿计的资金。考虑到这些情况，我并不担心保罗，但是考虑到时间的紧迫，我也不能在他身上浪费太多时间。

由于众所周知的我对阿莫斯的好感，以及对MediaOne的首席执行官查克的反感，我并没有直接和MediaOne的谈判小组进行交易。丹·索莫斯，美国电话电报公司的财务总监作为我们两家公司的联络员，而我专门同布莱恩和阿莫斯打交道。值得一提的是，美国电话电报公司的首席执行官迈克·阿姆斯特朗让我全权负责，对我非常支持，甚至当MediaOne抱怨我指责其他可能的竞标者而违背了保密协议（保密协议旨在让商务谈判保密）时依然如此。MediaOne希望爆发大规模的标价战，当看到这一切显然不会发生时，MediaOne开始气势汹汹地发出威胁，甚至提到上诉。当然，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

MediaOne没有那么做，诉讼只会给该公司的股价泼冷水，而当时公司股价由于众多关于标价战的爆发的猜测而骤然飙升。

媒体对交易的关注达到了狂热化，每天报纸上的新闻都在猜测下一个可能角逐的竞标者：美国在线、时代华纳、迪斯尼，不一而足。整个戏剧性的局面甚至引发在MediaOne的总部门佛出现了一幅巨大的张贴："如果要买MediaOne，请按喇叭。"到了4月末，人人都心急如焚，但谁也不及康卡斯特的布莱恩所受的压力大，他必须要作出决定是否要坚持立场，冒险和美国电话电报公司竞标，或者是放弃MediaOne抽身离去。这是无可选择的选择，我当然不会羡慕他。我还有工作要完成。

在两周后，MediaOne正式接受了美国电话电报公司的出价，这也触发了倒计时：康卡斯特只有4天的时间可以重新出价。如果康卡斯特放弃，MediaOne董事会就会和美国电话电报公司合作，康卡斯特就此被撇在一边。面临着最后的摊牌，布莱恩和他的同事，我和我的同事，全都转移到曼哈顿市中心美国电话电报公司的律师办公室去解决问题，在这里展开了激烈的争论。

气氛紧张到了极点。布莱恩和我率领各自的谈判小组，躲藏在一个楼层的会议室里；微软的财务总监格雷格·马菲在楼下的一个办公室；保罗·艾伦常年的交易代表比尔·萨沃伊就在附近一座大楼的办公室里拭目以待；而保罗在西雅图等候他的电话。所有人的命运，在某种程度上，掌握于布莱恩。我几乎要爆炸，布莱恩要做的只是拿起电话宣布他的决定，而我只能任他宰割。我虽然手握费城这张王牌：伦菲斯特公司，但是我还不能用它来做交易，格里和我就他的卖价还没有达成最后协议。幸运的是，格里对我要将伦菲斯特转让给布莱恩的计划还一无所知。我的问题是，格里认为他有的是时间来达成协议，我们之间谈判的缓慢进展就是证明，这一点我很清楚。但是我不能让格里知道我很着

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



急，否则会暴露我的目的。

时间所剩无几，我从布莱恩的眼睛里可以看出他急躁不安，甚至有些慌乱，因为我们要将MediaOne从他身边拿走。而美国电话电报公司如果拖长时间，就会全盘皆输，一无所获，如果我不采取行动而等待太久，我担心其他公司会插足帮助布莱恩，美国在线和迪斯尼就在周围旁观。这笔交易已经错综复杂，而且越发的扑朔迷离，我们一定要做一点让步。

我从谈判桌前抽身，给迈克·阿姆斯特朗和美国电话电报公司的高级战略主管约翰·佩特利罗（John Petrillo）打了紧急电话。我用最强烈的语气告诉他们，我们需要立即采取行动，我请求他们允许将伦菲斯特电视通信有限公司转让给布莱恩以让他退出争夺MediaOne。迈克和约翰自有他们的顾虑，如果我不能和格里达成协议，整个局面将会不可收拾。我回答他们，这样的事不会发生，我承诺会和格里达成协议。但是我们现在必须要对布莱恩行动，而且就是现在，迈克和约翰无可奈何地同意了我的要求。

我急匆匆赶回会议室，布莱恩还在等待。双方经过几周艰苦的谈判，关键时刻到了。我正视着布莱恩，告诉他我们要出售给他200万有线电视用户，包括费城的伦菲斯特电视通信有限公司，前提是他能保证立刻放弃MediaOne。100万用户来自伦菲斯特，而另100万来自其他市场，事后会进行商谈。如果布莱恩答应这个条件，他就会拥有800万的用户，立刻将康卡斯特送上有线电视业老主的位置，仅次于美国电话电报公司和时代华纳。布莱恩会像他梦想的那样步入有线电视最强阵营，作为条件之一，我希望康卡斯特能和时代华纳一样和美国电话电报公司签署电话协议。

布莱恩提出了他的条件，他接受包括伦菲斯特在内的有线电视交易，但是电话协议还需一个前提：美国电话电报公司除了时代华纳以外要另外寻找一个非附属的大有线电视运营商，一旦我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们掌握了两份电话协定，布莱恩就会加速在所有市场推出美国电话电报公司品牌的电话业务。因为我们已有时代华纳在手，我随即同意。布莱恩和我握手成交，几周来我第一次感到了轻松。

尽管我和布莱恩对价钱和其他细节已商谈了几天，但他也知道我不能明确告诉他购买伦非斯特的价格，因为我还在和格里谈判。最后，布莱恩同意支付我答应支付给格里的价格，同样地，这样的价格也会适用于我们出售给康卡斯特的有线电视系统。所以，如果格里同意按每一客户4 000美元出售的话，康卡斯特也同样按此价购买我们出售的有线电视系统。或许感觉到情况复杂，布莱恩没有问到格里，这对我是件好事，我开始将视线转移到另外两个目标：保罗·艾伦和微软。

保罗相对容易对付。尽管他威胁要全盘买下MediaOne，加入到他日益扩大的有线电视王国，我并没有将他的话完全当真。保罗在有线电视方面投入大量资金，在几年内会为他的有线世界业务忙得不可开交。我也不认为保罗能有这么大的胃口吐出650亿美元，从我们手中夺走MediaOne，即使对一位亿万富翁，650亿美元也是一大笔钱。但是我也不能轻视保罗，考虑他的身价，如果他当真下了决心这么做，他会轻而易举地击败我们。出于尊敬地说，我认为保罗毕竟是很慎重地将他的资金投入到有线电视行业的。

和众多有线电视企业家一样，保罗有他的如意算盘，希望逐步巩固一些市场。我知道圣路易斯和洛杉矶对保罗都很重要，保罗的有线电视公司查特电视通信有限公司，总部就在圣路易斯，但是只控制一半市场。保罗也希望在全美最好的媒体市场之一洛杉矶，占据市场主导地位。幸运的是，美国电话电报公司在这两个市场都有有线电视系统，我可以用来作为诱饵。我立即答应出售给保罗我们在圣路易斯的一半市场，并用MediaOne在洛杉矶的系统向保罗置换他在沃思堡的系统。我还告诉保罗我希望查特公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



可能和时代华纳一样同我们签订电话协议，保罗同意了。

接下来是对付微软。格雷格·马菲，微软的财务总监完全有实力将我拉下马，这一点我们心知肚明。格雷格开始让我担忧，虽然他已经知道我们和康卡斯特达成了协议让其退出，但是格雷格一点不肯放弃前言，反而发出的威胁的调子更响。他告诉我，不用去理会布莱恩、他们要完全自己买下MediaOne。我并不完全认为他会走这一步，毕竟微软是技术开发公司，从未表示有兴趣自身拥有有线电视系统，只是想通过有线电视线路将它的新宽带产品投放到消费者手中。尽管如此，我并不想考验格雷格的决心，毕竟他身后有强大的后盾。

格雷格使我一筹莫展。坦白地说，如果能让微软这个重担从背上卸下，我很乐意做其他许多事。希望能从我们和时代华纳及康卡斯特的长期合作中有利可图吗？希望在今后的20年进入我们的有线电视系统吗？这些我们都可以谈。但是格雷格不提任何有创意的生财之道，还是老调重弹：机顶盒。作为放弃MediaOne的交换条件，格雷格说他希望达成机顶盒交易，更具体地说，他希望美国电话电报公司安装微软的操作系统Windows C/E，可以通过电视，输送交互式娱乐和信息服务。他要求这种操作系统能安装在我们最先配置的1 000万只先进的机顶盒上。

我考虑了格雷格的提议，然后提出了反馈建议：美国电话电报公司愿意“一半固定，一半选择”。意思是美国电话电报公司预先购买500万套，另外的500万套日后有选择地购买。但是我告诉他交易必须是以“购买”为基础，而不是“采用”为基础。这意味着美国电话电报公司会承诺购买1 000万套Windows C/E系统，但是我们不一定将它们安装在机顶盒上。这个提议很妙，但却很关键。如果美国电话电报公司不论什么原因，如果认为Windows与它长远的数字化战略不相容，就可以放弃使用。格雷格又予以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



回应，坚持交易以“采用”为基础，认为如果美国电话电报公司不在机顶盒上安装Windows，这笔交易对微软来说就是个失败。但此时我无法顾及格雷格的战略目标，我还有所担心。

我们交易的成功与否视微软能否在美国电话电报公司身上进行大笔投资，我们希望微软投资50亿美元换取美国电话电报公司2%~3%的股份。微软对美国电话电报公司安装C/E的计划没有任何控制权，但是它会成为一个主要战略合作伙伴，为加快Windows系统在机顶盒上的安装发挥巨大作用。格雷格也认为交易总体上会让微软在宽带上占据有利地位。坦白说，我对此不以为然，但我很高兴得到那50亿美元，MediaOne交易会使美国电话电报公司现金上陷于窘迫，所以我们得到的每一大笔钱作用都非同小可。

从财务角度来看，微软的这笔交易对美国电话电报公司来说微不足道。C/E每一套的价格为14美元，那么第一批的500万套需要7 000万美元，全部的1 000万套需要花费1.4亿美元。我欣喜若狂。凭借花这一笔小钱，我刚刚化解了对我们620亿美元的MediaOne交易真正的威胁，仅这一点，已着实令我高兴。另外获得50亿美元的现金就更是锦上添花。我不理解格雷格为什么不更强硬一点，当然我也不会和他去理论。格雷格似乎对此不太在意，他只是很满意最终和美国电话电报公司达成了机顶盒交易，所以可以说是双赢。

解决了微软这个难题，我只剩下一个障碍要清除，而且是个大障碍：格里·伦菲斯特。我从布莱恩那里相当于拿了一张空白支票，他同意支付我支付给格里的数目，但我不能屈从于格里的要求。在与格里为卖价争执了几个月后，如果我突然同意条件，他会生疑。布莱恩也不会同意格里的漫天要价，所以我要保证一个合理的成交价格，但是我必须设法尽快成交——美国电话电报

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



公司按计划在第二天早上就要宣布与康卡斯特的交易。糟糕的是，我与格里的最后协定还无任何进展，时间所剩无多，我只能运用最后一招：对格里虚张声势。

我打电话给格里，告诉他我病了，疲于再和他打交道，如果他不同意当晚和我谈的交易，我将永远不再和他做交易，不再和他谈买卖，永远不再合作，他会被我永远缠住无法解脱。格里对我长篇激烈的言辞吃了一惊，我并不是在责备他，我的语气让人听起来一定像是穷途末路。实际上也是如此，在当时，美国电话电报公司的整个将来，以及那笔620亿美元的交易都维系于格里的几句话，如果他同意出售伦非斯特，美国电话电报公司的宏伟计划就可以顺利进展，如果他不同意，美国电话电报公司就只能面对必然的失败。

格里答应了我的要求。在经过几个月的大吵大嚷、争执不休后，格里当晚同意出售给美国电话电报公司伦非斯特 50% 的股份，按每一客户4 500美元的价格，计56亿美元。这一价格远远高于这些系统的实际价值，但是要比我为推进收购MediaOne而愿付的价格低了许多。应我一再要求，格里同意当晚签署文件。然后，就在我以为我的噩梦就要结束的时候，格里给我扔了一个曲线球——在最后时刻，格里决定要和他的孩子们商量一下，他们也有公司的一份。格里吩咐他的律师代为保管他的签名，直到他的孩子——两个儿子、一个女儿正式同意。我这一辈子经历的最大的交易，对于美国电话电报公司也是有史以来最大的交易，现在全要看格里的孩子们的兴致了。我的第一反应是想拿起电话指责格里，但是我明白，我已经尽可能地去催促格里而没有引起他的怀疑。我只能无可奈何地做我最痛恨的事：保持缄默，不采取任何行动。

我整晚没有睡，等在电话和传真机旁。到了黎明，还没有格里的任何消息。没有格里孩子们的签名，我们就要推迟宣布和康

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

卡斯特的交易。我开始怀疑格里是否最终掌握了我的意图，如果他现在食言，与康卡斯特的交易就会完结，我也一样，又等于回到了起点。我就这样胡思乱想着，感觉屋子里的紧张气氛足以能击破玻璃，这时我们办公室的传真机发出了咔哒声，签名开始传送过来。在上午10点左右，第三份，也就是最后一份签名也到了。等签名从传真机上取下来核实后，我们宣布了与布莱恩的交易，将200万有线电视客户转手给他。同时，康卡斯特宣布它放弃收购MediaOne计划。世纪末的这一笔交易，总算大功告成。

格里暴跳如雷。尽管费城的伦菲斯特系统没有具体提到是为美国电话电报公司所有还是康卡斯特所有，格里不用多久就明白了怎么回事。他给我打了几分钟的电话，为我没有将伦菲斯特转手给康卡斯特的计划告诉他而怒气冲冲。我听他把话说完（任凭他对我大骂大喊）。蒙蔽了他这么久，我觉得格里有理由这样对我，当然也明白他为什么这样失望。但是我感觉没那么糟，相反，我如释重负。由于伦菲斯特交易，美国电话电报公司能够明确继续它宏大的电话方案，而康卡斯特也能高昂着头走开。格里呢？姑且不提他的抱怨，格里个人要揣进23亿美元美国电话电报公司的股票。

市场对此反应普遍积极。4家公司的股票（美国电话电报公司、MediaOne、康卡斯特和微软）当天都出现猛涨，这说明我们做了正确的选择。格里的股票净值和美国电话电报公司的股票捆绑在一起，他也应该为此高兴。格里不知道还有幕后交易，这个问题有待争论。我想如果不是卖给康卡斯特而是其他公司，也说不定会出现争议。

有了MediaOne在手，我立即开始游说其他公司实施电话方案。我们和时代华纳的协议可以为他们树立榜样，但在此之前，我们需要和时代华纳签署最后协议，只有这样才能让其他有线电视运

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



营商相信我们交易的真实性。虽然在2月就宣布了和时代华纳的电话协定，但我们还没有最终的协议在手。虽然有详细的意向书具体解释了一些主要问题，但是我说过，意向书不具有约束性，我们只有签署了最后协定，才可能有实质的进展。

已经是5月初了，我还不太担心最终的协议。时代华纳的董事长兼首席执行官杰瑞·李文态度非常坚定，他在公开场合不止一次重申，与美国电话电报公司的电话交易对两家公司是双赢，由此我毫不怀疑杰瑞的决心。尽管还没有宣布，杰瑞经过美国电话电报公司同意，已经邀请约翰·毕罗克（John Billock），一位受人尊敬的家庭影院主管，担任电话公司的首席执行官。一旦明确签署协议，按计划，约翰要离开家庭影院，立即着手在全国范围内展开美国电话电报公司品牌的电话业务，美国电话电报公司也将在随后大规模地展开相关业务。

6月又如期而至，当月在芝加哥举行了美国有线电视会议。这个一年一度的盛会由美国有线电视协会（NCTA）承办，被看做是有线电视首席执行官们必到的盛会。这也将是迈克·阿姆斯特朗的第一次亮相，即将成为MediaOne的新主人，迈克正在朝着有线电视行业的生力军方向迈进。迈克将做一次重要的主题发言，作为当时美国有线电视协会的董事长，我将对他进行介绍。当时有线电视行业的许多主管们都不曾见过迈克，所以对他发言的内容非常好奇。

杰瑞·李文和时代华纳深受尊敬的总裁迪克·帕森斯（他后来继任杰瑞成为首席执行官）也参加了会议。和其他人一样，他们对于迈克要发言的内容也非常好奇。因为时代华纳面临即将生效的20年电话协定，杰瑞和迪克有一些相当具体的问题要谈，我们于是约定在芝加哥会面，因为我们都要去那儿开会。

在这次会面上，杰瑞开门见山，他想了解美国电话电报公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何处理有线电视和娱乐合资公司时代华纳娱乐公司（Time Warner Entertainment，TWE）。MediaOne拥有该公司25.5%的股份，时代华纳拥有其余股份。时代华纳娱乐公司主要拥有时代华纳的有线电视系统，它大约有1 000万用户，还拥有家庭影院有线电视频道和华纳兄弟公司（Warner Bros），一家大型好莱坞电影制片厂。一旦交易结束，美国电话电报公司将接收MediaOne在时代华纳娱乐公司的股份。

如果回顾一下时代华纳娱乐公司漫长而曲折的历史，杰瑞对这个问题的关注就可以理解。在20世纪90年代初，美国西部公司，MediaOne的前母公司，在时代华纳娱乐公司投资25亿美元来换取25.5%的股份。时代华纳当时由于现金窘迫，同意和美国西部公司共享平等的控制权，这意味着时代华纳在有线电视方面没有美国西部公司的允许不能作出重大决策，反之亦然。

如果时代华纳和美国西部公司能够合作愉快，表决权也不至于成为问题，但是他们没有，这是典型的异性不相吸案例。美国西部作为一家地方贝尔公司，具有传统的官僚作风，这可以追溯到亚历山大·格雷厄姆·贝尔（Alexander Graham Bell）时代。而时代华纳，是好莱坞有线电视和娱乐行业日渐壮大的生力军，它们之间的局面很快陷入困境。正当人们以为事情不能再糟的时候，矛盾继续加剧。MediaOne，美国西部公司的有线电视分公司成为独立公司，接收了时代华纳娱乐公司的股份。MediaOne的首席执行官查克·利里斯，在有线电视界虽还是个新人，然而从有线电视方面的业务建议到行政人员的任命等等方面凡事都对杰瑞实施阻挠。杰瑞千方百计地想摆脱查克的控制重组时代华纳娱乐公司，但是令人费解的是双方从未达成一致。对杰瑞来说，受到查克那样的束缚，如同在地狱受难。

杰瑞想知道我们怎么处理MediaOne的表决权。时代华纳娱乐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



公司合作协议不允许任何合作一方，时代华纳或者MediaOne购买时代华纳娱乐公司以外的有线电视系统。美国电话电报公司必须要放弃表决权来获得监管机构对与MediaOne合并的批准，所以不存在我们是否放弃表决权的问题，而是何时放弃。迈克和我对杰瑞以及迪克与美国电话电报公司早早签下电话协议非常感激，一方面作为友好的表示，另一方面也因为我们希望监管机构及早批准MediaOne交易，迈克表示他会要求MediaOne及早终止它的表决权。这自然正是杰瑞和迪克想要听到的回答。

杰瑞对美国在线也有些疑虑。美国在线当时正花费大量的时间和资金来推动监管上的变革，而杰瑞认为这对有线电视行业的作用适得其反。美国在线希望监管机构能促使有线电视运营商免费，或者是低价向美国在线租借他们的高速有线电视系统，美国在线表示这种“开放式接入”对它的长远生存非常关键。时代华纳和其他有线电视运营商则认为这种途径无疑是“强迫接入”，强烈反对。美国在线的公共市值当时是时代华纳的两倍，杰瑞认为美国在线完全有可能利用它高涨的股价作为交易资金，对时代华纳实施恶意收购。与此相关的谣言已经四下传播。

考虑到在接下来的20年里，我们双方要在线缆电话业务上紧密合作，杰瑞认为美国电话电报公司和时代华纳很有必要对美国在线保持警惕，他同样认为很有必要及时通知彼此与美国在线的交易情况。迈克和我表示同意，除了即将达成电话协议，美国电话电报公司和时代华纳是美国有线电视行业名副其实的领头羊，所以结成统一战线有一定的意义。经过商讨，我们一致赞同如果事先没有通知对方或经过对方同意不得和美国在线谈判。在达成一致时我刻意大声重复我们的承诺，以期日后不会有任何误解。

其他的电话交易进展非常迅速。有MediaOne的有线电视系统作为交易诱饵，再加上时代华纳和康卡斯特电话协议的签订，其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



他运营商都纷纷表示支持，甚至小运营商也要求加入。到了7月，我手头稳稳地掌握了十几笔交易，都是系统“置换”(“置换”交易不涉及到钱，仅仅是电缆系统转手)和电话协议。当月在美国电话电报公司董事会的陈词当中，我设计了我们的总体规划。我们已经与考克斯电视通信有限公司、查特电视通信有限公司、阿德尔菲亚、有线电视系统公司，当然还有时代华纳和康卡斯特达成了线缆电话交易。我也和一些小有线电视运营商，如猎鹰(Falcon)、布雷斯南和钱伯斯达成了交易。一旦这些交易生效，美国电话电报公司的业务将覆盖到美国80%的电话用户，这足以在贝尔1 000亿美元的地方市场上有所建树。在经历了几年的讨论后，一切迹象表明，美国电话电报公司就要实现它从事地方电话业务的梦想。

一切都落在了纸上，我还是有点担心。我们早在6个月前就已宣布了和时代华纳的电话交易，但是仍未签署最后的协议，与时代华纳的谈判几乎停顿下来，这带来潜在的大问题：所有的电话交易，包括与康卡斯特的交易，全部取决于我们是否有能力让时代华纳成为我们坚定的合作伙伴，如果时代华纳不能履约，所有其他的电话交易都将功亏一篑。

造成谈判停顿的不是时代华纳，而是美国电话电报公司。当时美国电话电报公司暗地里试图说服时代华纳重新修订电话协议财务方面的条款。在宣布了电话交易的这几个月当中，美国电话电报公司断定，它低估了在时代华纳的有线电视系统上开展电话业务的成本，低估的数额达好几十亿美元，所以需要重新修订条款。杰瑞和迪克自然拒绝，交易就是交易。美国电话电报公司对技术方面的条款也不甚满意。美国电话电报公司原先签订的电话协议，要求在时代华纳的有线电视系统上开展传统的“线路转接”电话业务，等到了夏天，美国电话电报公司希望对电话的定义更具广泛性，能涵盖

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



到下一个10年或者更远。这正是问题的症结所在。

美国电话电报公司敦促时代华纳接受那些晦涩难懂的技术标准和说明，这些东西上帝都未必能看懂。这一点我亲身领教过。好几次我将电话交易的详细说明文件送到美国电话电报公司的技术部，这些文件也不过几页的长度，等我拿回来，这些文件已增加到40~60页的长度，包括各种附录、附件和脚注。我读过后，完全弄不清美国电话电报公司在说些什么。你会说美国电话电报公司的每个人都中毒太深。

问题很简单，确切地说，就是如何给“电话业务”定义。我很快了解到美国电话电报公司的技术人员正设法准确地为“电话”和“电话业务”下定义，为了做到这一点，美国电话电报公司需要判断出此后20年电话业务的发展演变。在这一过程当中，他们陷入困境，不能自拔。最伤脑筋的是电视会议，这一技术问世已经有好几年，但是在市场上从未受到青睐，尽管如此，美国电话电报公司还是要判断，然后在技术上定义并说明，这样一种先进的电视会议技术会如何用来打电话。类似这样不切实际的问题还有一大堆。

为今后20年的“电话业务”定义就如同争论在大头针上能有多少个天使跳舞，这是不可能的，这让我想起五角大楼和月牙扳手。几年前，五角大楼想要大批购买月牙状扳手，但是五角大楼没有直接说是什么，而是发出一份厚厚的建议书，不厌其烦地详细描述这种特殊工具的规格和功能。卖家们绞尽脑汁猜测五角大楼究竟要的是什么，却一无所知。

到了9月，我真的着急了。美国电话电报公司还在和时代华纳为“电话业务”的定义纠缠不清，双方都没有妥协的迹象。当初在2月电话协议刚刚宣布时的友好真诚，此时都烟消云散，取而代之的是互不信任，加上双方大批律师助阵，更加剧了这一气氛。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在公开场合，双方仍然说谈判进行顺利，但是不祥之兆开始笼罩一切。我们对时代华纳曾经拥有的惟一的优势——时代华纳娱乐公司管理权，已经不存在了。MediaOne应我们的要求，在上个月已经签署协定放弃了表决权，使其变成了被动的投资商。

与其他有线电视运营商的电话交易还没有问题，但他们已开始生疑，除非我们和时代华纳的最后协议敲定，他们才会与我们签署电话协议。我不断地使运营商们相信，我们与时代华纳的交易没有任何问题，但是我的话开始听起来有些虚假。我极力不流露出我的担忧，但在私底下，我却紧张不已。美国电话电报公司的电话战略的成功完全取决于与时代华纳的电话交易，虽然我自己都不愿承认，但是美国电话电报公司的电话战略开始看起来像用纸牌精心搭起的房子。

当月，第一张纸牌倒了下来。

迈克·阿姆斯特朗，美国电话电报公司的首席执行官，对与时代华纳的谈判没有进展，感到越来越灰心丧气。华尔街和新闻界开始提出疑问，在2月份宣布的曾经让人欢呼为里程碑式的交易开始看起来像弄虚作假。由于不断地被问及这个问题，迈克受到了很大压力，他认为我们应该设法与其他运营商先签订电话交易，然后日后再将交易条款进行调整和时代华纳保持一致。考虑到有线电视业不断加重的担忧情绪，我没有那么乐观，但是我告诉迈克我会尽力。

我们已经与总部在长岛的有线电视运营商有线电视系统公司在电话协议的框架上达成一致。它的底线是5年时间的协议，不是我希望的那么长久，毕竟时代华纳的交易允许美国电话电报公司有20年的时间来使用它的有线电视系统。尽管如此，有线电视系统公司毕竟给了美国电话电报公司一个建立合作关系的机会，并在此基础上发展这种关系。美国电话电报公司当时拥有有线电视

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



系统公司1/3的股份，但是对公司事务没有表决权，不管怎样，美国电话电报公司是它的大股东，有线电视系统公司应该对迈克的方案作出积极响应。我问公司的创始人和董事长查克·多兰，是否可以考虑早些签订协议，这样可以向前进展。我告诉他，美国电话电报公司，特别是迈克会感谢他的莫大支持。查克表示同意，但提出一点异议：他不喜欢美国电话电报公司对“电话”晦涩难懂的技术定义。和时代华纳一样，他从更传统的意义上来看待“电话业务”，而不认同从今后20年电话演变的角度来给它重新定义。不管如何，好消息是查克同意立即签订电话协议。

第二天，我将与查克谈话的内容转达给迈克。我对查克的反应很满意，也希望能从迈克那里得到相同的回应。但是我错了。迈克一点都不满意，实际上，他烦恼不安。“告诉查克·多兰，必须按我们的要求，否则我们要在固定无线技术上打败他。”迈克发出了指示。我目瞪口呆。固定无线技术应用在家庭，至今尚未被认同，许多人认为它站不住脚，难以置信。不仅如此，如果美国电话电报公司想要“打败”查克，与有线电视系统公司在它的经销区正面竞争，它永远也不会和美国电话电报公司做交易。查克是一位如钉子般强硬的有线电视界前辈，对所有人都不友好，更不要说是对他发出威胁的美国电话电报公司董事长。查克恰巧掌握了纽约曼哈顿周围地区的主要市场，对展示美国电话电报公司品牌的地方电话服务会是很好的平台。我不可能将这样的话传给查克，于是对迈克说：“你不能指示查克·多兰做任何事。”我告诉他：“你应该请求他，要很有礼貌地请求他。”我告诉迈克，如果要转话给查克，最好他自己去。

和迈克的交谈让我大为震动，在离开他的办公室后，我直奔自己的办公室，一字一句写下他的指示“告诉查克·多兰……”美国电话电报公司投入了1 000多亿美元购买有线电视系统，梦想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

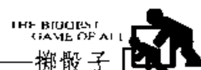
拓展它的电话业务，使之变成商业现实。美国电话电报公司的成功需要美国有线电视业不懈的合作，如此压制时代华纳和有线电视系统公司这样的有线电视运营商，美国电话电报公司的整个电话战略将面临严峻的失败危险。难道他就不明白吗？

在9月我有了答案。在这个月末，我应邀去康涅狄格州的哈佛大学神学院发表演讲。人群中的一位记者向我抛出了这样一个问题：美国电话电报公司和美国在线在进行谈判吗？当时传言美国电话电报公司和美国在线谈判出售@Home的Excite门户网站。尽管我一般不会回答这样的问题，但我感到有必要澄清谣言，因为今年早些时候我和迈克向杰瑞·李文和迪克·帕森斯有过承诺（在芝加哥，迈克和我许诺向对方告知与美国在线交易的情况），而我是负责美国电话电报公司有线电视的首席执行官，对谈判一无所知，所以我断然否定这一传言。我的回答毫不含糊，因为我确信迈克不会违背这样重要的约定，在没有和我商量的情况下，他肯定不会这么做。

我完全错了。第二天清早我就接到一位烦恼的美国电话电报公司律师的电话，他告诉我迈克实际上和美国在线在进行秘密谈判。这位律师的不安可以理解，根据证券法，公开上市公司的官员不能有意就公司的计划或行为误导投资者（毕竟，投资者根据这些观点作出决策），那些违规的人，会在证券交易委员会惹上大麻烦。这位律师激动地告诉我因为我的当众否定，“我们”现在有了大问题。不，我纠正他，“你们”有了大问题。我怒火中烧，迈克竟然向我隐瞒了这样一个重大消息，尤其是考虑到我们在芝加哥向杰瑞·李文和迪克·帕森斯曾经承诺过。美国电话电报公司后来发表了一则简短、含糊的声明，表明美国电话电报公司的确在和美国在线谈判。

那时我和迈克在许多管理和经营问题上已经发生冲突，我厌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



烦了所有的矛盾。在美国在线问题上发生争执之前，美国电话电报公司完全不顾事实，指出我不经必要的批准从通用仪器（后为摩托罗拉公司所有）购买了价值10亿美元的机顶盒。我曾经给迈克和其他高层主管送交了六七份备忘录，他们却予以否定。美国在线是致命一击。接下来的星期一我在迈克的办公室见到他，我们把一切都挑明。我告诉迈克，他和美国在线秘密谈判的决定使我无法面对时代华纳，也将美国电话电报公司整个电话战略置于险境，失信于时代华纳，就等于扯断了两个公司之间的信任纽带，而且可能无法挽回。迈克没多说什么，他只是不相信时代华纳敢背弃美国电话电报公司。按照迈克的思维，时代华纳和其他有线电视运营商需要美国电话电报公司，就如美国电话电报公司需要他们一样。他当然是生活在梦境里，我这样告诉他。

当我们相互大喊大嚷结束，办公室终于静下来后，迈克镇定下来，说了这样的话“我们或许不应该再共事了”，我告诉他我很认同。迈克说他不希望我马上离开美国电话电报公司，他希望我留下来直到完成和时代华纳的交易。我答应尽力，但是我知道与时代华纳交易成功的希望非常渺茫。

我希望，我祈祷我能和时代华纳继续进行交易。我立即打电话给时代华纳的总裁迪克·帕森斯，告诉他我被解雇了。我努力显得轻松的样子，告诉他我会坚持到我们的电话交易达成。迪克还是那样友善，但是他也说得很明白。他告诉我我可以在任何时候去看他和杰瑞——他告诉我，“我们爱你”，但是他认为我应该知道时代华纳可能根本不会做电话交易。迪克没有解释时代华纳要退出的具体原因，而且他也没这个必要。美国电话电报公司什么都做尽了，迈克不仅背弃了协议条款，还背弃了在美国在线问题上的承诺。当美国电话电报公司的律师告诉我迈克和美国在线在进行秘密谈判时，我就知道交易将会流产。当我和迪克通完电

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

话后，我心中郁闷得简直就要爆炸。

两天后，即10月6日，宣布了我即将离职。作为履行美国电话电报公司宽带公司首席执行官的最后职责，我写了一份备忘录，表明了我对美国电话电报公司电话战略前景的担忧。在这份签名日期为10月12日的备忘录上，我告诉迈克如果在最迟12月31日之前和时代华纳签订不了协议，美国电话电报公司的电话战略就注定是个失败。我还提醒迈克，美国电话电报公司的1 000亿美元并不是为了购买有线电视系统本身，而是为了获取有线电视业的支持，这样美国电话电报公司才能进入由时代华纳、康卡斯特和其他大有线电视运营商控制的5 000万户左右家庭。至于固定无线技术，我指出这种技术“严格意义上不是一种选择，而是对失败行动的最好回答”。这里我直指迈克借口使用固定无线技术，对有线电视系统公司和其他不愿在线缆电话业务上合作的有线电视运营商进行的空洞的威胁。我将备忘录一份交给约翰·马隆，当时是美国电话电报公司董事，一份交给阿莫斯·贺斯泰德，他在MediaOne交易结束后将加入美国电话电报公司董事会。

即使在写备忘录的时候，我也预料到了结局，时代华纳的退出是对美国电话电报公司宏伟的电话战略的致命一击。时代华纳是一切的关键，没有时代华纳的签约，也就没有康卡斯特，也意味着没有考克斯、有线电视系统公司或是阿德尔菲亚等其他任何公司。有线电视运营商同意签订长期电话交易，前提是时代华纳会加盟，要证明时代华纳的决心，美国电话电报公司必须和它签订最后的协议。但是时代华纳永远不会签订这样的协议，那就是说，其他人都不会。时代华纳离去了，我们无法再将他们拉回谈判桌前。经过几个月的磨难后，美国电话电报公司完全没有了讨价还价的余地，完全失去了优势，也完全丧失了运气。尽管是出于实用目的，但美国电话电报公司耗资1 000亿美元的线缆电话战略正式破产。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



回 顾

我从MediaOne交易当中学到什么呢？首先是谦逊。无论是从个人来说，还是从职业角度来说，达成了这些电话交易，然后准备离开，这是一种让人愉快的感觉。我们狂热地工作，做成了几乎所有人都认为不可能完成的任务——我们几乎说服了整个美国有线电视业服从于美国电话电报公司宏伟的电话战略。接下来我不得不眼睁睁看着这个战略破产，由于临阵退缩，由于与美国在线那无关痛痒的谈判——一场毫无结果的谈判。这是我一生最灰心丧气的经历之一。在这一过程当中，我们也同样刺伤了信赖我们的美国电话电报公司股东和员工的心，也辜负了他们的信任，我将永远引以为憾。

我们永远也不会知道，如果事情像我们计划的那样会怎样。但就是想想"如果怎样"，都会吊人胃口。美国电话电报公司今天原有可能向美国80%的地区提供美国电话电报公司品牌的电话业务，而不至于如今苦苦支撑；贝尔也可能不会在地方电话业务上一手遮天，而是奋力挽留它的客户；而客户们可能会享受到更好的服务，更好的价值，而且平生第一次，能真正自己选择地方电话服务商。而这一切都成了泡影，对消费者是太大的遗憾，对美国电话电报公司也是太大的遗憾！

最弱的链接点

从康卡斯特手中夺走MediaOne，我们不仅仅需要给一架波音747飞机在半空中加油，我们还要修好引擎、换油并且换轮胎。在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与康卡斯特交易的同时，要支走微软和保罗·艾伦，并且秘密地与格里·伦菲斯特进行协商，这样一件复杂的事至少充满挑战，同时这也是我们团队协作实力的证明，也极好地体现了规则4：你只是和你周围的人一样优秀。我们参与交易的这个团队，一句话：棒极了。面对无法预测的困难和时间极度的紧迫，我们几乎完成了所有的目标。

但是到了最后，这都不重要了。一个谈判团队也有最弱的链接点。我前面说过，世界上最好的交易团队也不能挽回随心所欲的决策带来的出乎意料的后果，尽管这些决定可能是出于良好的愿望。我也毫不怀疑，迈克考虑的是美国电话电报公司的最大利益，但是这些决策却带来了意想不到的后果（由于异想天开带来的意想不到的后果，详见第八章）。我的意思简单明了：和你的队友齐头并进，这样你翻船的可能性会大大减少。

细节，细节

细节会置你于死地，尤其当你让细节操纵一笔交易。美国电话电报公司和时代华纳电话协定的谈判，证明了如果你在谈判桌上分神，会全盘皆输。

为了定义"电话"和"电话业务"，美国电话电报公司使谈判纠缠在也许几年后还是无关紧要的细节上。诚然，美国电话电报公司对通讯技术的展望值得称道，它需要高瞻远瞩才能更好地迎合客户的需要。但是，为什么要在与时代华纳的电话交易，这样一桩对美国电话电报公司的电话战略的长远成功至关重要的一笔交易上纠缠不清呢？工程师们可以缔造这样一个世界：我们可以通过电视打电话。但我们能有这一天吗？或许不会。我们希望现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在可以做到，还是在不远的将来？都不会。美国电话电报公司的所作所为典型地违背了规则8：不要纠缠于无关紧要的事情。

讽刺的是，由于未能对“电话”准确定义，美国电话电报公司失去了一次最好的电话交易机会，这个机会也不再会有。当写这段文字时，戴维·多尔曼（David Dorman），迈克·阿姆斯特朗的继任，正在加紧挽救美国电话电报公司。戴维正在发挥他所有的聪明才智来恢复美国电话电报公司这一著名商标的声誉，而且在同时设法减缓美国电话电报公司长途核心业务的衰退。近期世通公司和奎斯特电视通信有限公司（Qwest）的股价跳水多少会有所帮助（至少没有坏处）。不管怎样，我祝福戴维和美国电话电报公司的员工们，因为他们正在努力使一个伟大的公司复兴，一个美国历史一个多世纪以来不可或缺的组成部分复兴。

昂首挺胸地走开

很大程度上由于康卡斯特年轻的总裁布莱恩·罗伯茨的勇气和镇定，我们才都能作为大赢家从谈判桌旁走开。在退出MediaOne交易的决策上，布莱恩充分显示了他的从容镇定和领导才干，这并不简单。布莱恩与MediaOne的交易给公司制造了很多声势，他也非常地投入。当美国电话电报公司半路闯进来时，布莱恩已在很卖力地说服华尔街和他的员工们相信这一笔交易，他也全心全意地想要做成这笔交易。布莱恩的父亲拉尔夫，当然在背后支持儿子的每一步。

当美国电话电报公司露面，所有的赌注都摊开，一般人不加思索的反应会是重新武装，然后再回来竞标，但布莱恩没这么做。尽管垂涎于MediaOne，他还是仔细考虑了他的抉择和可能导致的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后果。竞标决不是理想的选择，有可能两败俱伤，和微软这样的大公司合作，也会出现不可预测的后果。最终，布莱恩做了正确的选择，他接受了对康卡斯特和整个有线电视行业最有利的交易。他这样做，体现了规则5：懂得如何放弃。如前所说，从你心仪的交易旁走开的确很难。但是放弃了MediaOne，布莱恩表明他愿意和美国电话电报公司合作，和整个有线电视业合作。

今天我们都知道，布莱恩昂首挺胸地走开为他带来了收获。2001年，布莱恩主动投标美国电话电报公司宽带公司，即美国电话电报公司下属的有线电视和互联网公司，他最终获胜，掌握了电视通信有限公司和所有1999年我们从他手中夺走的MediaOne的有线电视资产。当交易结束，布莱恩和拉尔夫无可争议地成为美国有线电视业的领军人物。

格里·伦菲斯特

直到今天格里·伦菲斯特还抱怨我收购了他50%伦菲斯特电视通信有限公司股份，却没有告诉他我计划将股份转手给康卡斯特。先不说这笔交易使格里变成了亿万富翁（通过置换股票，格里获得了4 300万美国电话电报公司股票，当时价值23亿美元），也不说伦菲斯特的有线电视系统不值那么多钱，我愿意以每户4 500美元的标准支付给格里，是因为布莱恩愿意支付那么多。

让我们直接看规则7：仔细阅读交易细则。在我与格里的协议中，没有提及，也没有不允许幕后交易。格里一旦将系统出售给我，我就有自由将它们转售给我愿意给的人。格里说股份转售给康卡斯特，他最大的担心是他的高级经理人员会失业。如果格里真的那样担心，他就应该拿出他23亿美元的一大部分和他们共享。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



格里只拿出6 000万美元分给他的高级经理人员和其他雇员，其中许多人跟随了他长达20多年。我个人认为他们应该获得更多，但那显然不是我的事。即使如此，我会一直感谢格里将伦菲斯特电视通信有限公司出售给我。

阿莫斯·贺斯泰德

如果你怀疑不要树敌的重要性，只要看看阿莫斯·贺斯泰德。

和许多成功的企业家一样，阿莫斯无比聪明勤奋，为获得他想要的东西冷酷无情。这些品质都是你不想在你的敌人身上发现的。我前面提到（规则6：可以有对手，但是不要有敌人），敌人的行动往往不可预测，特别是像阿莫斯这样手持利斧并且善用手段的人。

通过对阿莫斯采取强制手段，MediaOne的查克·利里斯取得了小胜：他将大陆有线电视公司迁出了波士顿，以巩固MediaOne在丹佛的其他业务。但是查克的专制也意想不到地为他树立了一个死敌。阿莫斯鄙视查克毁约，从毁约那天起就开始鄙视查克。许多业内人士也是如此，那倒并不是因为查克将大陆有线迁到了波士顿。如果某个公司花了数以亿计的钱来购买一份资产，买家有权随意迁移。有线电视业反感查克，是因为他粗鲁无礼。阿莫斯30年的生涯都在波士顿和大陆有线度过，查克告诉他如果不喜欢，可以走人，这样的话触怒了许多人。

给查克和阿莫斯的摩擦最后再添加一个脚注。有线电视行业的人都无法想像查克会背弃对阿莫斯的许诺。但是公正地说，阿莫斯自己也疏忽大意，他典型地违背了规则7：仔细阅读交易细则。不幸的是，阿莫斯在将大陆有线出售给MediaOne时，没有费神将公司留在波士顿的要求写在纸上，所以查克无论何时都有自由将

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

它迁到任何地方。所以你要学会在事前叫喊，而不是事后，白纸黑字地签上协议，你就为自己日后省去了诸多烦恼。

康卡斯特的交易策略

像MediaOne这样快速进展的交易，一旦开始就不允许给你太多时间思考。诀窍是：预测你的竞争对手可能的反应，然后快速作出相应的回应。这些可以体现在规则3：达成交易应越快越好，但不要太仓促了。

MediaOne交易的基本方针应该是布莱恩先试探阿莫斯，起码的礼仪也会教他这么做。布莱恩不必告诉他全部实情，但是他可以有礼貌地进行沟通。如果他这么做了，我猜想布莱恩和阿莫斯可能会达成一些重要共识，他也可能会得知阿莫斯对表决权问题的担忧，由此重新调整方案。更重要的是，他可能会排除我这样一个重要的交易对手。

布莱恩也应该和我进行沟通。当时传言沸沸扬扬，说美国电话电报公司很有兴趣竞标MediaOne。证券法不允许上市公司过分公开谈论自己的计划，但是如果布莱恩给我打电话了解情况，我可能会设法给他一些暗示：是的，美国电话电报公司是认真的。当然布莱恩还可以继续他的方案，但他至少知道他有了对手，然后由此调整他的方案。现在回顾，我能理解布莱恩是想和查克·利里斯达成友好交易。如果他向鄙视查克的阿莫斯了解了情况，或者向同样鄙视查克的我了解了情况，那么布莱恩的人生也许会增添几丝他当时不希望和不需要的复杂。话又说回来，这就是成功交易的本质：挑战总是面对复杂的形势，然后将其转化成对你有利的局面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章

传媒大亨鲁珀特·默多克

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



新闻集团董事长鲁珀特·默多克是位真正能震慑竞争对手的媒体天才。

鲁珀特对观众所需了然于心，他能准确探测出消费者的需求，并能将其转变为人们不能不看、不能不读或不能不拥有的东西。他比任何人都更了解节目内容与运营之间的关系，并知道如何充分利用这种关系。他的能力的确有目共睹，因此，一想到鲁珀特要进入美国有线电视领域，运营商们就惴惴不安。

相比其他传媒巨头，如美国在线-时代华纳和维亚康姆公司，新闻集团规模仍较小。2001年其各项收入约合140亿美元，不到美国在线380亿美元的一半。新闻集团排在维亚康姆公司230亿美元之后，居第三位。尽管如此，新闻集团仍是一家出类拔萃的企业，而且越来越出色。该公司集节目制作、技术、运营于一体，是业务三角最完美的体现。其现有资产包括远程电视、有线电视、卫星电视、一家好莱坞电影制片厂、数家报业综合体、一家大型出版社以及数不胜数的体育产业。鲁珀特针对ESPN体育频道建立了福克斯体育网，该24小时有线体育网在全美各地区推出，拥有7 000万订户；鲁珀特还拥有自己的棒球队——洛杉矶道奇队。综上所述，出现在我们面前的是一台高效运转的新闻娱乐机器，覆盖三大洲，威震四方。

让鲁珀特一举成名的是卫星电视。卫星电视网络（Sky Global Networks），简称“Sky”，是覆盖全球的卫星电视网，消费者只需通过一个小小的接收器就能收看节目。卫星是视网络是全数字化服务，传送的图像清晰，音响逼真，而且能根据市场要求，在几百个频道中播放影片、数字化音乐和付费图像服务项目。2002年，全球8 500多万家庭能收看到在英国、日本、亚洲和拉丁美洲的卫星电视频道。卫星电视最大的客户是“英国天空广播公司”，该公司是卫星电视的典范，其不断创新的设计、引人入胜的众多频道

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



（共有240多个频道）、不断更新的技术等因素吸引了观众。其中一个颇受欢迎的节目是“互动体育”（Sky Sports Active），观众可以随意选择摄像角度，可以随时重放镜头；另一创举是“球员追踪”（Playercam），观众可以跟随摄像机镜头，在场内步步追踪某一位球员。还有“互动新闻”（Sky News Active），观众可以随时随意观看24小时新闻。2002年，英国天空广播公司拥有1 000多万名观众，现在人数仍在持续增加。

多年来鲁珀特一直渴望将卫星电视家族打入美国卫星电视市场。他在认真研究多年后，于2000年决定收购美国最大卫星电视运营商DirecTV集团。毫无疑问，美国有线电视运营商对此忧心忡忡。DirecTV集团由通用汽车公司控股，旗下拥有1 000多万名订户，虽然经营状况一直不错，但从未真正威胁到美国有线电视业。现在有线电视运营商担心的是，DirecTV集团一旦由鲁珀特这样的高手经营，其订户能增加1~2倍。对此，有线电视运营商们虽并未公开发表评论，但忧虑尽在不言之中。

然而一件猝不及防的事发生了：美国第二大卫星电视供应商Echostar在最后一刻横闯进来，这使得即将大功告成的鲁珀特遭到重创。有线电视运营商们为此欣喜若狂。Echostar的首席执行官查理·埃尔根对节目策划一窍不通，跟他谈节目几乎等于对牛弹琴，因此Echostar从未被视为真正的竞争对手。它所拥有的大约700万订户大多在农村地区，这是有线电视运营商很少顾及的一块市场。查理最终击败鲁珀特得到了DirecTV集团（鲁珀特在第一个回合输了，但是请继续看下文），这令有线电视运营商们极为高兴。

有线电视业松了一口气，这是可以理解的。鲁珀特梦想推出自己的电视节目，实施自己的经营策略，他的这个计划曾一再使其竞争对手喘不过气来，例如当年他创立福克斯广播公司便是一例。此前美国历史上从未有谁白手起家创建全国电视网。美国三

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大电视网——美国广播公司、国家广播公司、哥伦比亚广播公司皆创建于20世纪40年代［其中美国广播公司是由国家广播公司的“红色广播网”（NBC-Red）和“蓝色广播网”（NBC-Blue）构建成的，1943年以“赋生”(Life Saver)糖果公司创始人爱德华·诺贝尔（Edward Noble）之名开始广播］。1986年当鲁珀特宣布要白手起家创建新的广播网时，人人都嘲笑他，因为没有过先例。但对此鲁珀特并不理会，而是开始埋头工作。他的计划一度因美国的所有权问题而夭折，美国所有权制度禁止非美国公民拥有美国广播业的资产。为了解决这个问题，鲁珀特这个傲气十足的澳大利亚人加入了美国籍。鲁珀特看似做事很走极端。世事皆不可预知。他成功了吗？正如鲁珀特预言的那样，福克斯电视网成为美国第四大广播网，为新闻集团不断扩展的一流的电视节目库提供强大的业务支持。

鲁珀特总是使批评家们摸不着头脑。1993年当鲁珀特同意支付16亿美元从哥伦比亚广播公司手中获得美国国家橄榄球联盟的电视转播权时，他成了人们的笑柄。当时人们普遍认为鲁珀特对日趋贬值的转播权投资过多。年轻观众，这些寻求刺激的活宝们，已不再喜欢传统的橄榄球，而是越来越对极限运动和ESPN的体育节目感兴趣。很多人都预言福克斯无法达到多年来哥伦比亚广播公司的转播水准，但鲁珀特力排众议，坚持下去。果然，转播期间橄榄球比赛很是风光，观众数以百万，福克斯的价值和收入猛增。而使哥伦比亚广播公司雪上加霜的是，众多电视台和传媒机构都转而加盟了福克斯电视网。

鲁珀特深谙电视节目制作。在英国期间他并不是就职于英国天空广播公司，而是在从事电视节目制作，当时节目恰好又是通过卫星电视的方式进行传送的。在鲁珀特看来，以各种技术手段做后盾的经营方式不过是一种必需品，是用来促使他的节目进入

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



消费者或家庭的一种方式而已。鲁珀特并不在意使用的平台是广播、卫星电视、有线电视还是互联网，他全都使用，并尽可能地综合使用。比如英国天空广播公司节目中的“天空在播”栏目，观众可以通过电视发电子邮件（还可以对比赛下注或发手机短信）。他很好地利用了卫星电视固有的互动技术提高节目收视率。

鲁珀特并非是在推销互动技术。依我看，他的很多订户也不会关心“天空在播”或“球员跟踪”中使用的相当复杂的技术手段。然而，这两个栏目的针对性的确锁定了大批观众。这就是鲁珀特，他一直认为媒体是吸引尽可能多的观众的一种途径。简而言之，这就是鲁珀特在竞争市场上获得成功的原因。

为了掩饰内心的恐惧，很多有线电视运营商都将鲁珀特描述成一个不正当的竞争者。你听到的最多抱怨是鲁珀特禁止别人的节目使用他的全球卫星电视系统，其实这言不符实！事实上，鲁珀特一直在挖掘更多更好的节目内容，你只要看一看他遍及全球的频道链接就可知分晓。还有人声称鲁珀特有歧视态度，这种观点实际上是忽视了卫星电视系统的基础物理学知识，卫星电视与传统意义上的有线电视系统是不同的，卫星电视能提供几百个频道的电视节目，因此从定义上就可看出卫星电视更加趋于民主。

尽管你听到了很多有关鲁珀特的刻薄话，实际上他对美国有线电视产业做出了卓越贡献。有一事例足以说明鲁珀特·默多克是不褊狭的。1997年，鲁珀特几乎是单枪匹马将有线电视产业从经济衰退的边缘抢救过来，只是绝大多数有线电视主管人员不愿承认或谈论这一点。正因如此，鲁珀特更有资格成为有线电视运营商；相反，一些运营商的思想倒是垄断独裁的，他们一有机会便会在鲁珀特背后捅上一刀。我个人认为以下这段鲜为人知的历史很有启发性，有必要公布于众。

故事源于1995年，当时市场覆盖率不断扩大的卫星电视网令

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

鲁珀特声名鹊起，英国天空广播公司也取得巨大的成功；而在美国，福克斯广播公司已跻身为美国第四大电视网，仅次于美国广播公司、国家广播公司和哥伦比亚广播公司。那年，MCI通讯公司——那时的美国第二号长途通信公司斥资20亿美元购买新闻集团13%的股份，两家公司随后又斥资7亿美元购买美国DirecTV集团即DBS的播放路段。1996年他们投资的新项目是ASkyB，即美国天空广播公司（American Sky Broadcasting）。两家公司一度希望能将美国天空广播公司发展成为新闻集团星空全球连锁公司在美国的另一家大公司。

有线电视运营商们放松了警惕。他们猜想鲁珀特和MCI要花很多年时间才能白手起家建成卫星电视公司，而且因为MCI是电视行业的新秀，鲁珀特很可能受到拖累。另外，鲁珀特连经营方案都没有，只有一个新合作伙伴和一个对未来目标的粗略想法，是关于以后希望能完成的目标。对于那些有线电视运营商们来说，鲁珀特不过像个10岁大的孩子，一天早晨起床后骄傲地宣布说他长大后要成为美国总统，鲁珀特的想法和这个孩子的想法一样可笑。此时那些有线电视运营商们会轻松地回答：孩子，好主意，不过等些年再说吧。

鲁珀特准备将他的旗子插到另一个媒体阵地上：网络新闻。虽然福克斯电视网，新闻集团已经成为媒体业冉冉升起的新星，但是新闻集团在网络电视方面成功的希望渺茫。1994年，新闻集团在福克斯电视网上做回顾类节目。遗憾的是，福克斯并未如预期得到发展，到1996年时只有约2 700万订户，而相比之下，那些大型电视网如ESPN体育频道、探索频道、美国有线新闻网已拥有6 000万名订户。为了能在电视网络业青史留名，鲁珀特决定做出惊人之举。

福克斯新闻频道（Fox News Channel）诞生了，其24小时新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



闻播送可与美国有线电视新闻网相媲美，和美国有线电视新闻网一样，福克斯新闻频道有遍布全球的记者发回的现场报道。这一举动对鲁珀特来说是极为冒险的，因为近20年来，并无一家新闻频道能撼动美国有线电视新闻网的统治地位。形成这一事实并非偶然。特德·特纳是美国有线电视新闻网具有传奇色彩的创始人和捍卫者，他始终阐明一点：网络业不需要另一家24小时新闻网，已经有美国有线电视新闻网，这就足够了。考虑到特德在广播业的稳固地位，鲁珀特深知说服那些有线电视运营商们放弃美国有线电视新闻网转而使用福克斯新闻频道是极其困难的。不过他并不担心，毕竟他有多次战胜别人的经验。

转眼到了1996年的夏天。鲁珀特选定了10月的一天，开始游说有线电视运营商们使用他的福克斯新闻频道。我是他接触的第一批人之一。当时我任驻旧金山的一家有线电视网InterMedia公司的首席执行官，该公司拥有140万有线电视订户，是全美第九大有线电视公司。我很快同意使用福克斯新闻频道，并主动帮助他去说服别的运营商。那时我和鲁珀特已认识几年了，我们两人在20世纪90年代初创建InterMedia后不久便开始了合作。我帮他熟悉他在旧金山的KRON-TV电视台的工作，并了解我曾经任过职的新闻出版公司拥有的其他资产。鲁珀特在KRON-TV的工作不太顺利，但我和他相处融洽，工作结束时我们已成了朋友。

我决定使用福克斯新闻频道并非仅仅出于友谊。鲁珀特为有线电视运营商提供了很多优惠条件，每月每位运营商可从每个订户身上获取至少10美元，而当时绝大多数人只能拿到5美元。鲁珀特一向是很慷慨的，他还给订户提供全新的电视节目。因此不论从哪方面看，有线电视运营商选择使用福克斯新闻频道并非冒险之举。为了帮助鲁珀特，我提议在我们达成最后协议之前，让他对外宣布我们的合作，这样就会鼓励其他有线电视运营商和我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



公司一样使用福克斯新闻频道。作为交换，鲁珀特同意将他给予电视通信有限公司的优惠条件也给我，这个优惠条件对我而言意义重大。媒体业节目的收视率和订户数量紧密相关，你的节目越能吸引观众，所得到的条件就越优惠。当时电视通信有限公司拥有700万订户，加上附属公司的400万订户，是美国最大的有线电视运营商。鲁珀特给予电视通信有限公司最好的优惠条件：每月每位运营商可从每个订户身上每月提取13美元。现在我也得到同样的优惠条件。

电视通信有限公司的约翰·马隆也向前迈了一大步，约翰认为这个世界需要一个更保守的新闻频道与美国有线电视新闻网相抗衡。他一直鼓励鲁珀特想出一个与美国有线电视新闻网不同的方式，不同于特德的自由政治观念。鲁珀特和约翰一样都是共和党人（约翰时常提醒我这一点，我那时也是共和党人，但是后来我改变了观念，于1997年参加了民主党）。约翰甚至还劝说过脱口秀节目主持人保守党人拉什·林博（Rush Limbaugh）使用福克斯新闻频道，可惜没有成功。但约翰为鲁珀特所做的一切足以证明他对福克斯新闻频道的感情之深，这和那优厚的13美元并无必然联系，尽管当时电视通信有限公司正处于经济困境（约翰后来还购买了福克斯新闻频道20%的股份，他终于迈出了一大步）。

布雷斯南通信公司（Bresnan Communications）和猎鹰有线（Falcon Cable）这两家中型有线电视公司很快便和福克斯新闻频道签了合同。由阿莫斯·贺斯泰德控股的总部在波士顿的大陆有线电视公司也在协商之中。其他运营商都拒绝合作，连着几个月将鲁珀特拒之门外。

鲁珀特仍在努力，这如同设法推倒一堵墙，他不相信那些有线电视运营商会对他所提供的优厚条件视而不见。有线电视界找出一切借口回绝新闻集团，但真正的原因是：没有人愿意冒险惹

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



恼特德。一些人公开指出大家没必要怠慢特德，从美国有线电视新闻网抢走观众。也许这些有线电视运营商们的目的还是要更多的钱。但是很显然，从每位订户身上提取10美元已经是前所未有的价钱了。

困惑不解的新闻集团仍竭力向那些有线电视运营商指出一个显而易见的事实：与统治新闻网络近20年的美国有线电视新闻网相比，福克斯新闻频道是全新的。福克斯新闻频道承诺要在原有基础上进行创新，毕竟新闻集团有吸引订户的一系列招数。然而对此有线电视运营商们依然充耳不闻，他们的意思很明确：美国有线电视业对鲁珀特提供的网络新闻毫无兴趣，现在没有，永远也不会有。

美国第二大有线电视运营商时代华纳公司设法避免不必要的风险。其首席执行官杰瑞·李文有复杂的政治背景，当时他正在设法得到监管部门的批准，收购包括美国有线电视新闻网在内的特纳广播公司。此时杰瑞可惹不起鲁珀特，他惟恐鲁珀特要求监管机构阻止他与特纳广播公司的合并；但同时，杰瑞也不敢惹恼特德·特纳，那可是特纳广播公司的创始人和首席执行官，一旦公司合并，特德很可能成为华纳公司的大股东和董事会成员。

特德总把其对手看成魔鬼。他憎恨鲁珀特的一切，憎恨他的保守派观点、他的澳大利亚血统和他那不断扩张的媒体帝国，尤其是憎恨鲁珀特要干扰美国有线电视新闻网的想法，这便是特德如此强烈反对福克斯新闻频道的原因。在特德看来，鲁珀特不仅是在向美国有线电视新闻网宣战，也是在向他特德宣战。不管杰瑞或别人怎么说，特德都不会相信什么。

鲁珀特继续前进。他原定的10月促销福克斯新闻频道的计划如期举行，但订户很少，只有约2 000万(如果不算上卫星电视的订户，这个数字会更少)。这与鲁珀特原先指望的4 000万左右网络订

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

户相差甚远，再加上鲁珀特为那些有线电视运营商提供的丰厚的优惠条件，这样一来他的获利很少，我为此惊讶不已。鲁珀特给每位使用福克斯新闻频道的有线电视运营商从每位订户身上每月提取10美元的价钱，这样一来，一个运营商若有200万名订户，他每月便可以得到2 000万美元的酬劳了。但这并不表明福克斯新闻频道一文不值，相反，福克斯新闻频道来自全球的夺人眼球的画面、大胆的报道和现场新闻的质量都是有目共睹的。鲁珀特不懂为什么那些有线电视运营商们要拒绝他，他仍要继续努力。

1997年初，有线电视业对鲁珀特的漠视仍在继续。我替鲁珀特难过，但那时我也有自己的事务要处理。那年2月，我离开InterMedia，来到丹佛，成为电视通信有限公司的首席执行官。事业的转折完全是出乎意料的，对我而言，这不过是做我爱做的事而已。电视通信有限公司的首席执行官约翰·马隆是我的合作伙伴和朋友，他需要我的帮助。当时电视通信有限公司的创始人和董事长鲍勃·马格涅斯刚刚去世，约翰要接替他的位置任董事长，于是约翰便请我来担纲电视通信有限公司，帮助他和公司顺利渡过难关。那时客户、监管机构、华尔街都对电视通信有限公司没有好感，电视通信有限公司股票价格接近10美元的历史最低点，情况之严重可见一斑。更糟糕的是，我摔伤了胳膊，整个人被包裹得像个感恩节的火鸡，根本没时间考虑鲁珀特·默多克和他的福克斯新闻频道。鲁珀特到了有所行动的时候了。

我到电视通信有限公司上任没几个星期，鲁珀特就引爆了网络界的一颗炸弹：他宣布要将新生的、尚未成型的美国天空卫星电视公司与美国第二大卫星电视公司Echostar合并，新成立的卫星电视巨人命名为星空，计划到1998年底覆盖全美75%的面积，每年提供500个频道。因为星空是全数字化服务，图像会更清晰，音响会更逼真。除了有像美国有线电视新闻网、ESPN体育网和探索

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



频道的节目之外，星空还提供新闻集团全套节目，包括福克斯电视网儿童节目和各地福克斯电视网体育频道的节目。值得一提的是，鲁珀特最终找到一个办法，避开了美国有线电视运营商，将福克斯新闻频道的节目像美国有线电视新闻网那样，送入千家万户——他利用了全球最复杂的运营平台：卫星电视。

形势紧迫，我紧张之极。当时绝大多数有线电视系统只有35个频道，更别提转播全国体育比赛了，如果连ESPN或当地电视台也没有，你就真的是不幸了。20世纪70年代有线电视系统刚刚建成时，使用光缆传递电视信号，30年后的今天，那些有线电视系统仍在使用这些技术。技术革新已势在必行。电视通信有限公司形势尤为紧迫，订户已非常反感其糟糕的服务和昂贵的费用。如果鲁珀特全新的星空服务出现在电视通信有限公司市场上，电视通信有限公司成千上万的订户都会一去不返。

华尔街立刻察觉到事态的严重性。因为有线电视频道的技术问题，加上遭到来自星空数字化平台的挑战，有线电视股票下降了30%。美国天空卫星电视公司是鲁珀特和MCI的卫星电视合作伙伴，但它尚未成型，还只是个模糊的概念。鲁珀特是个深知节目内容和运营之间的密切关系的人，由于和Echostar的交易，他才没有介入早已开始运作的全国平台。那些曾经为赶走福克斯新闻频道而得意洋洋的有线电视运营商们突然发现一只双筒鸟枪对准了他们，鲁珀特的手指正紧扣在扳机上。

有线电视运营商们有理由吓一大跳。毕竟卫星电视是惟一遍及全国的运营平台，从南达科他州的印第安人保留地到纽约市的摩天大厦，卫星电视可以覆盖全国。正如我所说，卫星电视是全数字化、24小时服务，其图像和声音都是一流的，而且非常容易操作。卫星电视其实是自行安装服务，订户所需要做的就是去“电子城”或其他电器零售商店购买现成的卫星接收器，然后回家，根据要求安装

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

设备，接着拨打800，一阵噪音之后，便能接收信号了。

有线电视运营商们立刻将星空命名为"死亡之星"，转而向华盛顿的官员们求助，有线电视业认为星空使得鲁珀特过多地干涉了美国的媒体。当时新闻集团已经拥有22家电视台，通过与Echostar的交易，鲁珀特已能占领覆盖全美国的主要卫星节目市场。对此华盛顿的官员们只是耸耸肩。如果可能，他们更希望看到有线电视运营商们坐立不安的样子。自从由电视通信有限公司领头的有线电视业格局日趋变化以来，官员们很高兴地看到几乎人人都进来搅和一番。如果有人，如果恰好是鲁珀特·默多克进入有线电视业，那就更妙了。鲁珀特是传媒巨人，他有决心、有办法能够坚持长久。

我想电视通信有限公司是注定要和星空竞争了，但是我无法控制局势。如果星空利用其灵活的促销手段、数字化的技术以及多样性服务来到我们的市场炫耀，我无法避免残酷的市场竞争，而电视通信有限公司很可能会为此付出惨重代价，从此无法恢复元气。我得想出一个办法尽快赶走鲁珀特，否则我们就必死无疑。时钟在滴滴答答地走，我没有退路，意识到只有一种选择，那就是要设法和鲁珀特做一笔交易。

于是我打电话给新闻集团的高级主管蔡斯·凯里(Chase Carey)，多年前就是他把我介绍给鲁珀特的。我邀请他在下一个周末到旧金山会面。蔡斯曾是驻洛杉矶的福克斯电视的首席执行官。我请他单独来丹佛和我面谈。我们并没有在电话里多谈，这是可以理解的，因为鲁珀特刚刚宣布和Echostar合作，蔡斯现正处在一个棘手的位置。那时我已经和电视通信有限公司的董事长约翰·马隆详谈了我的计划，虽然这是一个长远计划，但我们都认为值得一试。

在位于旧金山市中心我以前的InterMedia公司办公室，我和蔡

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



斯如期见面。关上门后，我们开始谈正事。鲁珀特打算和普赖姆斯特（Primestar）卫星电视公司合并吗？我问蔡斯。普赖姆斯特公司由美国最大的有线电视运营商电视通信有限公司、科克斯、康卡斯特、时代华纳和MediaOne联合控股，刚刚又收购了大陆有线电视公司。普赖姆斯特当时是作为Echostar和Direct TV的竞争对手出现的，但它只服务农村市场，有线电视运营商对此并无多大兴趣。蔡斯耐心地听我说，他自己没有多言，这也是可以理解的。普赖姆斯特对于美国有线电视业的作用无足轻重，它并不是一个强有力的竞争对手。和普赖姆斯特合并，这个想法和鲁珀特志在覆盖全美国的野心不相符合，鲁珀特对此毫无兴趣。

但我还没问完。鲁珀特有一个著名的福克斯新闻频道，于是我又添加了另一个假设。除了使鲁珀特成为普赖姆斯特合格的伙伴，如果有线电视运营商全都同意使用福克斯新闻频道，那会如何？这句话吸引了蔡斯的注意力。为了趁热打铁，我又提出了另一个假设。多年来鲁珀特一直致力于推广FX这个综合娱乐电视网的运营，但收效不大。如果所有有线电视运营商都同意大范围地使用FX呢？我没有详细描述，也无须如此，我的意思已经非常明确：如果鲁珀特同意和普赖姆斯特合作，他可以将福克斯新闻频道和FX推广到6 500万有线电视家庭中，这正是鲁珀特长期努力的目标。有了这些条件，我去劝说鲁珀特，你认为他会考虑和我们做生意吗？

房间里顿时安静下来。蔡斯在飞快地思考着，我也是。尽管我考虑到有线电视业的利益，但是鲁珀特也能想到的。Echostar当时只有45万订户，绝大多数订户都在小的乡村市场，而不是在鲁珀特渴望占领的赚钱的城市市场。我毫不怀疑鲁珀特会使星空获得巨大成功，但是我和蔡斯都明白要想成功决非易事，投资也很大。还有一个难题是Echostar的首席执行官查理·埃尔根。鲁珀特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得知查理要成为合并后公司的首席执行官。查理和鲁珀特像是油和水互不相容，我早听说过两人已经在各种问题上发生过争执。这毫不奇怪。鲁珀特是个幻想家，几乎什么都敢想像，而查理则只关注Echostar。产生冲突的部分原因是技术问题。查理喜欢Echostar的平台，他认为该平台安全性能强，而鲁珀特则偏爱使用在欧洲更流行的一种技术标准。在如何对待有线电视业上，二人意见相悖。多年来对于有线电视运营商，查理一直采用的是牧羊人大卫与巨人歌利亚①的思想观念。当然，查理是剧中杀死巨人的大卫，而鲁珀特则是传媒巨人歌利亚，一心渴望与美国有线电视业发展一种具有建设性的关系。在鲁珀特看来，竞争者能够，也应该建立友好的合作关系，而不是相互敌对。

二人在管理方式上也不尽相同。查理一直很节俭。多年来查理一直要求Echostar的行政人员出差时要共用旅馆房间。糟糕的是，他的节俭也表现在对待美国天空卫星电视公司的主管人员上。查理忠于诺言，增加了美国天空卫星电视公司主管人员的工作机会，但同时他减少了主管人员工资的50%，而且没有与他们签雇佣合同。更令人气愤的是，查理在召开有关星空的高层会议时竟然不邀请新闻集团的主管人员。当然我并没有让蔡斯知道我了解这些情况，而蔡斯是个玩牌好手，他也没有向我摊牌。在会面结束时，蔡斯说他会考虑我的提议并将意见反馈给我。我知道已初战告捷，蔡斯没有回绝就是证明。

第二个星期我接到了鲁珀特的电话，他说他对我的提议很感兴趣，建议我试一试。如果真能说服普赖姆斯特和他合作，我们

---

①圣经典故：非利亚人与以色列人争战，非利亚营中的巨人歌利亚身着重甲，手持铁枪，勇猛无敌，以色列营中无人敢战。以色列后来的王大卫当时尚年幼，在旷野放羊，闻歌利亚嚣张骂阵，奋起迎敌，用投石机击中歌利亚额头，杀死歌利亚，以色列人大胜。见《圣经旧约·撒母耳记上》。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



可以好好谈一谈。挂上电话，我心里非常高兴。为了解除鲁珀特和Echostar的这笔交易，我得设法说服有线电视运营商们做一件他们曾发誓永远不可能做的事：帮助鲁珀特·默多克。在赢得他们对鲁珀特的支持时，我请他们抛开对鲁珀特这个节目制作人的恐惧以及厌恶心理（至少特德·特纳对鲁珀特是很反感的）。

有线电视运营商的担心是有道理的，毕竟鲁珀特曾毫无顾忌地表示要成为美国有线电视业的一大霸主，就他的全球野心和新闻集团不断增长的资产而言，我毫不怀疑此结果的必然性。但那又有什么关系呢？我现在的目标是星空。星空的到来势必会对美国有线电视运营商的，包括我自己的市场带来毁灭性打击。如果鲁珀特愿意容忍，并和有线电视业各位同行共同合作，我会竭尽全力推动该行业的发展。

我紧急致电普赖姆斯特的伙伴，向他们说明我的意图。告诉每一位首席执行官他们心中早已知道的情况：解除鲁珀特和Echostar合作所带来的威胁的惟一办法便是和鲁珀特联手。我请他们自己决定：一是拒绝邀请鲁珀特加入普赖姆斯特，然后在你尚未准备好时便去承担激烈竞争的后果；二是接受我的提议，至少可以推迟一段时间，不需和全球最强大的节目制作人竞争。我告诉他们这并非是要阻止鲁珀特，谁也无法阻止鲁珀特，但是如果听取我的建议，大家至少可以有时间来应付那一天的到来。

坦率地说，普赖姆斯特的人员并不太热衷于我的计划。他们当即反对让鲁珀特成为普赖姆斯特一员的想法。普赖姆斯特一直都是独家控股、运作的企业。那时最大的苦恼是福克斯新闻频道和FX娱乐频道的问题。一些有线电视运营商认为我的提议就是一个交换物：为了换取鲁珀特不再参与星空的管理，他们不得不使用福克斯新闻频道和FX娱乐频道。这让我很生气。就我而言，是有线电视业的狂妄自大而并非鲁珀特的狂妄自大造就了星空。现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在到了有线电视业做出正确选择的时候了。我是不是在把鲁珀特搬出来，以诱使有线电视业屈服呢？是的。但有线电视运营商无法否认的事实是：鲁珀特制作的节目精良，他的节目值得推广。有线电视业界一直公开支持推广优秀节目，事实上这也是有线电视业得以生存的前提。我回敬了那些运营商，电视通信有限公司、大陆有线（当时由MediaOne掌控）和InterMedia都早在星空成型之前就使用福克斯新闻频道，所以别跟我说什么“交换物”。使用福克斯新闻频道并非为了交换什么，这只是一件该做的正确的事情而已。

高登（“戈迪”）·克劳福德（Gordon Crawford）对此事帮助很大。戈迪是资本研究与管理公司（Capital Research and Management）的资深副总裁，在各传媒公司已大量投资多年，他以准确和前瞻性的投资眼光而闻名。戈迪在所有的有线电视公司都拥有股份，我首先说服他，让他相信我的计划必将是正确的方案。戈迪认为，如果我们不获得星空，有线电视股票价格极可能一落千丈；但是如果有线电视运营商们联合起来形成一个产业，支持我的计划，他确信可以挽回有线电视业的股票损失。当普赖姆斯特的有线电视运营商们听到戈迪的这些话时，立刻重视起我的计划来。戈迪的话使那些对美好前景的预言变得很有意义。

考克斯和康卡斯特两家公司很快同意了我的计划，还特地仔细询问了细节问题。在我看来，他们差不多已同意了（但是请继续往下看）。时代华纳公司比较难对付，他们仍在设法得到特纳广播公司的同意，将两家公司合并，而特德·特纳坚决反对时代华纳公司在其有线电视系统使用福克斯新闻频道。当时代华纳的首席执行官杰瑞·李文力劝特德时，特德仍不让步。特德告诉杰瑞：“除非我死了，否则别想和鲁珀特合作。”特德的反对其实是一个重要的政治问题。特德即将成为时代华纳公司的副董事长，成为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



董事会的一员。一旦合并，他就是时代华纳最大的股东。特德反对福克斯新闻频道，这并不仅仅是杰瑞一个人的难题，很快这就成了整个有线电视业的难题了。如果时代华纳公司不同意我的普赖姆斯特和福克斯新闻频道合并的计划，鲁珀特很可能继续和星空合作，而如果鲁珀特继续和星空合作，这就意味着美国有线电视业包括时代华纳公司都将重新回到起点，去面对一支上了镗的鸟枪，而扣着扳机的正是鲁珀特的手指。

特德宣称他反对一切和美国有线电视新闻网竞争的机构，他的言论完全是不理智的。鲁珀特鲁莽地暗示，除了美国有线电视新闻网，还有另一种选择的可能，这使特德很难过。既然特德无法从客观的角度来谈论福克斯新闻频道这个话题，我也从不直接和他讨论这件事。我和戈迪直接去找杰瑞，杰瑞对我们的状况表示同情，但是他说特德完全支配了他，"我无法对特德说'不'"，杰瑞告诉我，"我不能那么做。"我很欣赏杰瑞对特德的坚决支持，但我还要为电视通信有限公司和其他有线电视业同行考虑。我希望杰瑞在特纳公司同意合并后，能为有线电视业做出一次正确的选择。那时我将不得不想别的办法来说服时代华纳公司。

其他普赖姆斯特的伙伴对与鲁珀特的联合仍然犹豫不决，但他们更害怕将来与星空的竞争。最后我终于拉到足够的选票，使得鲁珀特成为普赖姆斯特中的一个小股东。作为交换，鲁珀特同意给普赖姆斯特使用新闻集团和MCI旗下的卫星频道，还有卫星以及相关的正在建设中的设备。我们从一开始就知道，司法部门很可能不同意普赖姆斯特在竞争基础上的合并计划。美国卫星电视业只有为数不多的几家，我们的交易将抹去他们中的一员——美国天空卫星电视公司，这犹如给华盛顿发出了一个危险信号。但在这种情况下，我们仍一致同意继续前进，竭尽全力。

我们和鲁珀特就福克斯新闻频道的协议是单独处理的，双方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一致同意就福克斯新闻频道和FX娱乐频道有关问题达成口头协议即可。即使这样，就我而言，我还是认为我们的口头协议是极为可靠的。即使监管机构否决普赖姆斯特的合并计划，所有普赖姆斯特的有线电视合作伙伴仍将使用福克斯新闻频道和FX娱乐频道，没有任何回旋余地。也许人们以为有线电视业正花费代价以换取鲁珀特离开星空，但这并非事实。普赖姆斯特的合作伙伴同意使用福克斯新闻频道和FX娱乐频道，他们所做的只不过是早就应该做的、符合鲁珀特和广大订户要求的一件正确的事情而已。为确保以后不会有误会，我给每一位首席执行官打电话，就福克斯新闻频道和FX娱乐频道的事宜分别交谈。

我在不到30天内设法去除了对有线电视业的一个潜在的巨大威胁，对此结果我很满意，但同时我也感到要对鲁珀特尽我的职责。他已同意和有线电视业合作，而人们曾屡次排挤和诋毁他。我非常感谢他的自信心，他的彬彬有礼给我留下了深刻的印象，他的容忍大度让我惭愧。同行们对他的恶劣态度，也许并不值得他对他们如此宽容。

1997年4月，在双方激烈的争执中，鲁珀特与Echostar的合作意向破灭了。双方交易失败的原因是，新闻集团坚持让Echostar使用由新闻集团认可的卫星解码系统，而Echostar犹豫不决，与新闻集团发生数次交锋，最终走上法庭。就在与星空的交易结束的几天前，双方的不和彻底暴露了。你可以想像查理·埃尔根大发雷霆的样子。那时人们都估计鲁珀特会计划投资至少30亿美元来拯救这颗“死亡之星”。新闻集团的股票受挫，人们猜测鲁珀特要设法寻求资金来补救。

几周后，另一桩交易完成。鲁珀特宣布将美国天空卫星电视公司和普赖姆斯特合并，这标志着他和美国有线电视业开始首次合作。正如戈迪的预测，在得知“死亡之星”不再对有线电视业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



构成任何威胁时，有线电视的股票价格暴涨。还有更多的好消息。在精心组织的新闻发布会上，由电视通信有限公司领头的有线电视运营商们宣布了他们改善有线电视系统的计划，其隐含的意思非常清楚：有线电视业不会再被星空这样的竞争对手弄得措手不及了。有线电视业不仅躲开了星空发来的子弹，而且它还准备向全世界宣布，所有有线电视运营商们能够在一起友好合作。其后不久，有几个有线电视主管人员给我送来一小块轮船残骸，放在我在丹佛办公室的鱼缸里，在它的饰板上面刻着“死亡之星”。大家心里都明白：“死亡之星”真的死亡了。

但是，当到了这些有线电视运营商们执行协议的第二步——使用福克斯新闻频道和FX娱乐频道时，却不见了他们的踪影。一旦确信鲁珀特保持中立，星空不再对他们构成威胁后，普赖姆斯特的人员像是集体得了健忘症一样，突然间，所有有线电视运营商们全然忘记了和鲁珀特的交易。“和福克斯新闻频道的合作？我从来没有同意过，我只是说会考虑一下”等等。一切全乱了，我也气疯了。我们和鲁珀特的协议非常清楚（至少对我而言，该合作意向是非常清楚明白的），那就是尽早使用福克斯新闻频道和FX娱乐频道。当时在有线电视运营商们的要求下，主要是由我和鲁珀特联系，但事后考克斯和康卡斯特两家公司却说他们不能算在内，因为他们从未参加过讨论。听到这些我不由得怒火中烧。

事实上，我的确很愤怒。冷静下来后，我开始一个电话接着一个电话地打，以最严厉的语气提醒他们每个人对使用福克斯新闻频道、FX娱乐频道的承诺。绝大多数人听后或耸耸肩膀表示不置可否，或勉强应对。康卡斯特公司的董事长布莱恩·罗伯茨始终声明他并未同意使用福克斯新闻频道。戈迪对此表示反对。当戈迪偶然听到布莱恩对我解释说是我误解了他时，戈迪打断我们，指出布莱恩的确承诺过要使用福克斯新闻频道。戈迪说这是他亲

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

耳所闻的事实（布莱恩不知道的是，当布莱恩打电话许诺时，戈迪正在电话里听着），而布莱恩到今天也想不起来当初承诺的交换条件。

考克斯的首席执行官吉姆·罗宾斯也是如此。当新闻集团请他制定出使用福克斯新闻频道的计划时，吉姆抗议说他当时所答应的不过是要认真听取福克斯新闻频道的计划。"仅仅是认真听取吗？""他在哪一个星球上生活？"约翰·马隆和我一样，打电话时遇到相同的回复。后来他说，他认为有线电视运营商们在福克斯新闻频道问题上言辞太狡猾。

使用福克斯新闻频道和FX娱乐频道的计划原本只需要数天工夫就能完成，现在却被拖延到数月甚至数年。出于市场的考虑，康卡斯特和考克斯两家公司同意逐步执行协议，一直到1999年才签最后一个协议。以考克斯为例，当常规足球赛季比赛进行到高潮时，考克斯和鲁珀特的矛盾激化，才得以最终解决了该协议问题。对吉姆而言，不幸的是，鲁珀特在华盛顿有一家电视台，而其有线电视系统属于考克斯。鲁珀特极其反感吉姆开出的要使用福克斯新闻频道的空头支票。正当华盛顿红人队进入最后决赛时，他切断了考克斯有线电视系统的电视信号。鲁珀特还在常规赛季最后一场比赛时插播广告，并明确表示整个"超级杯"比赛期间，如果必要的话，他都将中断信号。毫无疑问，鲁珀特此举激怒了所有球迷。考克斯立刻指责新闻集团手段卑劣。在我看来，整个事件都是吉姆的错。如果他同意履行承诺，鲁珀特也无须惩罚他。在和鲁珀特进行一年之久的贸易诉讼后，时代华纳终于同意使用福克斯新闻频道。

鲁珀特终于成功推广了福克斯新闻频道和FX娱乐频道。2002年，福克斯新闻频道和FX娱乐频道已进入7 800万有线电视订户家庭，但这都是由鲁珀特推动和促成的。在考察了美国天空卫星电

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



视公司和普赖姆斯特合并一年多的情况后，司法部门表示反对。监管机构认为合并的目的是要减少卫星电视业的竞争，而这对订户来说是个毫无吸引力的主张。因此，最后鲁珀特在和普赖姆斯特的合作中毫无收获，更别提那些口头协议了。他所得到的仅是在美国有线电视业发展的一大教训。

回 顾

星空对有线电视业具有开创性意义。当我们回顾过去时，我们会意识到这是我们所需要的“叫醒电话”。正因为星空危机，电视通信有限公司才得以更好地运营，整个有线电视业也是如此，而且我们对待客户的服务也更好了，我们开始相互合作，并且与监管机构之间以一种更加积极和创新的方式交流。因为星空，我们联合成一个产业。我们的举动吸引了圈外人的关注，比尔·盖茨、保罗·艾伦和美国电话电报公司三方都在有线电视业大量投资，结果证明了我们行业很有价值和前景。

如果没有鲁珀特·默多克，就没有这一切。如果他不愿意和我们合作来重新定义有线电视业，我怀疑包括电视通信有限公司在内的很多有线电视运营商在有线电视业不会维持很久。直到今天，每当我听到有线电视运营商们抱怨鲁珀特的“不公正”、“歧视性”商业操作时，我就感到极度愤怒。

有线电视业对不断强大的、美国自己的媒体大亨熟视无睹，却有意将新闻集团描述成一个竞争对手，这令人不安。作为市场竞争对手，新闻集团的确让同行沮丧，但是更令人沮丧的是我们自己的媒体大亨，其中最出名的是美国在线-时代华纳和康卡斯特公司。新闻集团、美国在线-时代华纳和康卡斯特这三家公司掌控

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了节目内容和运营，形成一个整体，对市场影响很大，且三家公司都有占领全球市场的野心。

惟一的区别是什么？新闻集团是一家澳大利亚公司，由澳大利亚媒体的独行其事者鲁珀特领军，而另两家则是美国公司，是原有有线网络业的创始人。不要误会我。我是极为崇拜美国在线-时代华纳公司和康卡斯特公司的。这两家公司通过其领导者的努力和高质量的策划，对传媒界做出了巨大贡献。但鲁珀特同样做出了贡献，人们应该对其不断做出的努力和取得的成就表示赞扬而非抨击。

有线电视俱乐部

有线电视业保留的最糟糕的秘密之一是：控制节目内容。运营中的公司常常只对自己公司的节目内容感兴趣，即只对有既得利益的策划感兴趣。但正如鲁珀特在策划福克斯新闻频道所取得的经验启发我们的一样，有线电视策划者若没有自己的有线电视系统，很快就会被排挤出来。

你也许能够想起来，我在推广YES网络（见第四章）时曾切身体验到这种说法。我成功说服纽约市场几乎所有有线电视运营商使用YES网，只有有线电视系统公司是个例外。有线电视系统公司转播扬基棒球队各大比赛已有多年，但在与扬基发生一次激烈争执后，丧失了对扬基棒球队比赛的转播权。我当时是YES的首席执行官，因此不得不来到有线电视系统公司，毕恭毕敬地设法说服他们使用YES。整件事很不幸。就我个人而言，这件事让我看到了没有附属有线电视机构的节目制作人所遇到的危险。准确地说，对此问题，我已听到有些节目制作人抱怨多年了。但是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



直到我自己切身体验，我才真正意识到那种处境是多么可怕。

并非所有人都有鲁珀特的决心。多年前，西屋公司的合作伙伴W集团公司设法推动一种新闻服务，以期与美国有线电视新闻网抗衡。但是有线电视运营商联合起来，将W集团夷为平地。在几个月的尝试后，W集团最终放弃了原计划。鲁珀特也曾受到冷遇，但他与W集团不同的是，他不满足只得到一个"不"字，而是运用第九条规则——坚持到底。因为从不接受失败，鲁珀特最终心想事成，他全面推广了福克斯新闻频道和FX娱乐频道，同时也打破了美国有线电视新闻网一统天下的局面，为他人铺平了道路。这正是我们所应该感激的。

特德·特纳

我喜欢特德。他才华横溢、充满激情，富有幻想。他比别人做的都多，使得有线电视业真正成为多频道节目提供者。他提出的24小时新闻的想法让人们能够获悉最广泛的新闻，改变了我们思考世界的方式。很难想像没有美国有线电视新闻网的生活会是什么样，美国有线电视新闻网真是20世纪革命化的创新之一。

但是特德设法阻止福克斯新闻频道的推广是错误的。这不仅不利于有线电视业，而且不利于用户。即使特德认为鲁珀特不值得人行，订户也有权了解福克斯新闻频道，并做出他们自己的判断。在一个理想社会中，特德可能已意识到美国有线电视新闻网一定会产生复制品，便接受了赞誉（规则10：学会保持缄默），但是特德并不是无缘无故地得到"南方之嘴"[1]这个绰号的。

① 南方之嘴：Mouth of the South，美国南方传媒业巨子特德·特纳因其说话口无遮拦而被称为"南方之嘴"。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



我信任特德的一点是：和其他普赖姆斯特的合作伙伴不同的是，至少特德是诚实的、稳重的。特德在福克斯新闻频道对美国有线电视新闻网的有线电视新闻构成威胁前就轻视鲁珀特，此后更轻视他。

模棱两可的措辞

有线电视运营商和福克斯新闻频道玩迷魂阵并设置障碍，这只会使鲁珀特变成一个更具有攻击性的竞争对手（“辛德雷十诫”规则6：不要树敌）。

多年来鲁珀特对美国有线电视业不发表任何意见，之后也没有发表过任何看法。在福克斯新闻频道事件后，鲁珀特发现有线电视运营商是一群贪婪的、不值得信任的伪君子。对此谁能指责他？有线电视运营商曾表明他们要传送福克斯新闻频道的，我想约翰说得对：他们用的是模棱两可的措辞。

尽管有线电视运营商可能在星空的战役中取得了胜利，但他们并没有取得战役的全面胜利。在星空失利后，鲁珀特列出计划，想打入美国卫星电视业，但他并未坚持下去。在2000年，鲁珀特曾设法购买DirecTV公司，在最后一刻他被Echostar的查理·埃尔根击败，但鲁珀特并未永远被击败。2002年秋，政府出于反竞争的立场，拒绝了Echostar购买DirecTV公司的要求。这为鲁珀特重新购买该公司铺平了道路。一旦鲁珀特形成气候，有线电视运营商将面临更强大、更坚决的竞争对手。到那时再问我谁赢得了战役的胜利吧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章

维亚康姆——如果不能首战告捷……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



收购维亚康姆有线是我事业生涯中最富争议的一章，但它却充分提醒了我这样一个简单而不变的事实：商场如同生活，有时灵活变通的计划才是最佳选择。

这笔交易表面上看一目了然：娱乐业巨子想以20亿美元将其有线电视系统出售给我的InterMedia公司。这听起来非常简单，其实不然。在交割前，国会可能会竭尽全力扼杀这笔交易，通信委员会可能会竭尽全力挽救这笔交易，而白宫则会竭尽全力抽身而出不予干预。似乎这还不够，我还被困于萨默·雷石东（维亚康姆董事长）和约翰·马隆（电视通信有限公司首席执行官）棘手的诉讼对峙之间，而这场对峙有可能惹恼涉足该行业的所有人。想想我们所经历的种种悬念迭起、柳暗花明、喜出望外等情景，这笔交易最终能取得成功真是奇迹。

要理解并领略这场三个回合的交锋，我们得追溯到十几年前的1986年，当时我是旧金山一家规模很大的媒体公司——新闻出版公司负责企划和财务的首席官员。新闻出版公司拥有一长串广播电台、电视台和报纸，包括《旧金山纪事报》(*San Francisco Chronicle*)；公司还拥有几条有线电视系统，并想再购买几条。揣着这样的目标，我开始四处寻找投机机会。

我碰巧在报上看到一篇文章，介绍向少数族裔持股公司出售媒体资产可以享受特定减免税的事，这是通信委员会负责的一项联邦计划。文章还引述了该计划首席专家弗兰克·华盛顿的言论。弗兰克是一位非裔美国人，参与了20世纪70年代末美国联邦通信委员会（FCC）计划的制定。正是弗兰克·华盛顿这个姓名吸引了我的注意，我们虽未曾谋面，但我早已久闻其名。弗兰克当时是麦克拉奇报业（McClatchy News papers）的副总裁。麦克拉奇报业是萨托门托的一家不大的报社，不过也拥有有线电视、广播、移动电话方面的产业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



我立刻拨通了弗兰克的电话，并做了自我介绍。事实证明他对少数族裔的减免税务事宜的确了如指掌。弗兰克律师出身，20世纪70年代出任卡特总统的白宫电信顾问。正是在这段时间，他同卡特政府共同构思如何为那些向少数族裔持股公司出售资产的公司提供减免税收计划。卡特总统的目标是伟大的，旨在增加广播业中少数族裔的比例。卡特政府相信并寄希望于民权运动，尤其是在总统的故乡南方，会因黑人持有的广播电台的增加而得到进一步的发展。弗兰克后来进入通信委员会工作，他协助起草了实行减免税收的条规，这些条规就是后来颁发的《少数族裔减免税收条例》。

对于通信委员会的这项计划，弗兰克介绍得越多，我的兴趣也越大。在操作上，少数族裔减免税收条例非常像房主们购售房屋时所享受的减税优惠条例。大多数房主都知道，只要在售房后的一定时期内重新买房就不用支付资产收益税；然而一旦新购房再次出售，那么减免的资产收益税就必须立刻交付。根据通信委员会的计划，某家公司如果将媒体资产出售给少数族裔持股公司，两年内将所得收益重新投资于媒体产业，那么就可以延缓资产收益税的交付；然而一旦第二次投入的资产再次出售，那么延缓的收益税就必须立刻交付。通信委员会将给符合该条件的公司一纸文书，上面详述这些条款和所需条件。

如前所述，通信委员会的这项计划旨在促进少数族裔在广播业的比重，其目标是适宜而又具体的，但问题出在条款的措辞上，因为它相当宽泛，极不严格。平心而论，有些条款甚至怎么解释都可以。例如，根据条例，一家公司只要其少数族裔投资者占到20%的股份就算是“少数族裔持股公司”了，再无细则规定。这是否意味着一个非少数族裔投资者可以打擦边球，只要拉上一个愿意挂名20%股的少数族裔投资者就可以建立一家“少数族裔持

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股公司”？这位少数族裔投资者是否需要真的拿出钱来投资？什么类型的媒体产业有资格获取减免税？通信委员会在制定政策时想到的是和“广播”相关的业务，然而其宽泛的措辞似乎也为电视台和有线电视产业敞开了大门。如果真的这样，为什么不可以将通信委员会的这项计划延伸到相关领域，比如有线电视的内容，即“节目制作”上？毕竟“有线电视系统”和“有线电视节目制作”是相关产业，在市场上相互不可或缺。随着和弗兰克谈话的深入，我愈发意识到通信委员会的这项计划也许正是一只可以为我下金蛋的鹅。

当我们挂上电话结束首次交谈时，我的头嗡嗡地响。尽管通信委员会的条款没有说减免税可以用于有线电视产业，但也没有说不可以。迄今为止的绝大多数减免税都是给予与广播相关的业务的，还没有人尝试过用减免税条例来做一大笔有线电视并购交易。我寻思这至少值得一试。新闻出版公司是由一个家族持有并运行的媒体帝国，不是通信委员会所认为的“少数族裔”投资者。但规定仅仅是规定，在我眼中它们正是减免税方面有待我挖掘的无尽宝藏。

我无法知道通信委员会对此会作何种反应，也不知道出售方有没有这个胆量。对此我只有一个方法，那就是用一笔真正的交易，一笔有线电视的并购来测试我的预感。此时我脑子里已经有了一笔可以作此试验的交易，这便是我长久以来一直瞄着的佛罗里达的一些有线电视产业，这是得克萨斯州的布福德家族所拥有的一些较小的有线电视系统，主要分布于农村地区。布福德家族想售出佛罗里达的有线产业，然后立刻用获利购买其他有线系统。要想有资格获取少数族裔减免税，售出方必须在两年内将收益投资于另一份媒体产业。从这一点考虑，至少在理论上，布福德家族是我试验的最佳选择。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



我给弗兰克·华盛顿打了一个电话，向其阐述了我的想法，他此时尚在麦克拉奇报业任职。我请求弗兰克在这笔交易中做我的少数族裔合作伙伴。弗兰克答应陪我去得克萨斯向布福德家族解释通信委员会的减免税条例如何运作，如果布福德对此感兴趣，弗兰克答应离开麦克拉奇加入新闻出版公司，成为其全职少数族裔合作人。弗兰克对此前景万分激动，我也激动万分。如果事情顺利，新闻出版公司最终可以用合理的价格购买佛罗里达有线系统，而弗兰克则可以获得新的事业发展轨道，并获利数百万美元。我俩握手立盟，此时我们并不知道，这一握手恰恰标志着弗兰克费尽心力创立的这项联邦计划开始走向终结。

弗兰克和我飞往得克萨斯的泰勒市去会见布福德产业的家长鲍勃·布福德，弗兰克向其详细地讲述这项减税计划的来龙去脉，并细致地讲解布福德这样的白人产业如何利用通信委员会的这项计划让自己获利，以及申请程序及相关的条款和规定。弗兰克讲完后，我递给鲍勃一张协议，上面概述了通信委员会计划对有线电视系统购售的可适用性，协议一步步展示我们如何计划另设一家少数族裔合股企业，弗兰克作为总的合作伙伴。协议还解释了我所梦想的利益分配方法——布福德从销售中每获得100美元的递延税款，其销售价就降低50美元。我认为这样的分配方法是公平的，因为布福德由此可获得数百万的递延税款，这等于是为布福德往银行里存现钞。

我能看出鲍勃心动了。和许多人一样，他从未听说过通信委员会的这项计划。可以说利用少数族裔减免税条例赚一笔钱的前景是令人怦然心动的。鲍勃热切地听完我们的陈述后，他请我们回避一下以便他打几个私人电话。30分钟后鲍勃从办公室出来，告诉我们他对我们的计划很有兴趣。可即便如此，他还是想宽限几天对我们的提议再慎重考虑，同时请求把那页协议留给他以备

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



参考，对此我并未多想就一口答应了。于是弗兰克和我当天下午飞回加州等待通知。

几天后鲍勃来电，告知我们他已决定利用税款减免条例做这笔有线电视交易，不过却是同另一家买主。事实上，他当时并不是真的需要几天时间考虑我们的提议，而是需要我们的那页协议以游说其他投资人代替我们的位置，再将我们踢出局外。这另一家买主最终获得了布福德在佛罗里达的有线电视系统，标志着通信委员会第一次将减免税给予了一笔纯粹的有线电视交易。坦白说，我对鲍勃此举相当失望，不过我也很高兴，因为这最终证实了我的想法，我对于减免税的直觉再不仅仅只是直觉了。

一年半后我离开了新闻出版公司开办了自己的有线电视公司：Inter Media公司。我的目标就是要成为中小有线电视业主的领袖，就像约翰是有线电视大企业的领袖一样。我瞄上的第一家有线电视产业就是赫斯特有线电视，这是位于旧金山南湾的一个有65 000个用户的有线系统。正如名字所示，这是赫斯特出版帝国所属的产业。因为在新闻出版公司任职多年的关系，我早就认识了赫斯特的首席执行官弗兰克·本纳克（Frank Bennack）。我电告本纳克想购买这个系统，同时告诉他我愿意出1.8亿美元的大价钱，这几乎是以2 800美元向其购买一个用户，这在当时的有线电视收购来说已是上限了。本纳克毫不犹豫地答应了，不过又说虽然很乐意出售但又不能出售，因为高昂的税收对赫斯特不利。本纳克指出，一笔1.8亿的交易他得交付7 000万美元的税。我早就料到这样的结果，因此也早就备好了应对措施。如果我告诉他一个方法，售出有线系统却不用付一分钱的税，他会怎样？在这种情况下他愿意出售吗？毫无疑问，本纳克来了兴致。

我那神奇的免税良方是什么呢？当然就是少数族裔减免税条例。现在只有一个麻烦，就是本纳克不想再购买有线产业。布福

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



德那笔交易之所以是理想的试验品，因为他们想转手后再购买更多的有线产业（根据通信委员会的规定，售出方必须在两年内将所获利润重新投入另一份广播产业才能享受递延税）。本纳克的情况不一样，他想把手头的有线系统全部抛掉，而又不想再购买任何有线资产。然而，有一项媒体资产激起了本纳克的兴趣，就是收购纳贝斯克公司（RJR Nabisco）在ESPN这个有线体育网20%的股份（其余80%由美国广播公司拥有）。

对此我也已经有了现成的答案。如前所述，通信委员会对于构成再投资目的的广播资产的规定非常含混。根据这些规定，凡是涉及到电子信号的空中传输实际上都可以称为“广播”。既然广播电台、电视台以及有线电视都一样，在布福德交易中通信委员会已经这么认可了，那么有线电视中的节目制作怎么就不能成为天经地义的广播资产呢？毕竟，接收ESPN、探索频道以及其他有线电视节目都是首先把信号发到卫星上，然后再转入有线电视。只要我的做法符合了那些书面规定，我想通信委员会就不可能提出异议。当然这只是我的直觉，但值得一试。

通信委员会接受了我的争辩。瑞·赫纳德斯，一位我在电视通信有限公司认识的律师成了这笔交易中我的少数族裔合伙人。多亏了瑞，我最终以1.5亿美元的价格买下了赫斯特有线电视系统，比在市场上公开发售少了3 000万美元，等于以2 300美元购得每个用户，比当时的通常价位少了500美元。瑞也因为参与了这笔交易而获利100多万美元。本纳克当然是最大收益者，他转手用其净收益买下了纳贝斯克在ESPN的20%的股份，而ESPN则一路飙升，成了最热门、最赚钱的有线体育网。到2002年，赫斯特在ESPN中的20%股份已增值到20亿美元（迪斯尼后来买下了美国广播公司，继承了它在ESPN中的80%的股份）。更加锦上添花的是，只要赫斯特抓着ESPN不放手，那么就永远不用为卖出的有线电视系统付

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出一分钱的资产收益税。

等到赫斯特有线交易尘埃落定，我觉得自己已经成了少数族裔减免税方面的专家，在全美除了弗兰克·华盛顿，也许无人可与我比肩，我可以无比自如地把这条例当做一项交易手段。我曾明确地得出结论，这项条例不仅适用于无线电或其他纯广播资产，而且适用于任何一般意义上的媒体交易。然而，我却始终有一个不能释怀的问题：究竟多大的一笔减免税才会使通信委员会无法接受？到目前为止，所颁布的平均额度是3 800万美元。我已经越过这个边线了。赫斯特这一笔就超过了6 000万，然而通信委员会却连眼都没眨一下。如果1亿美元会不会使他们眨眨眼？5亿美元又会怎样？通信委员会在这件事上的沉默耐人寻味。每个人都在猜测通信委员会何时会出面阻止，或者它究竟会不会阻止？然而有一点是确定无疑的：不管这看不见的底线在何位置，我尚未越线。

随后我的眼睛盯上了库克有线，这是媒体亿万巨富杰克·肯特·库克的产业，他也是华盛顿红人队的前业主。库克有线在亚利桑那、佐治亚、南卡罗来纳和田纳西各州均拥有有线电视系统，共有大约80万用户，这个量足以使InterMedia在媒体中出人头地了。从技术层面上说，库克有线没有出售的可能性，但我从报中了解到库克先生准备放手有线电视业务。报上还援引库克先生的话说，他打算卖掉库克有线，甚至连心理价位都报了出来：25亿美元，该价位比其产业实际价值多出了10个亿。不过听说他欲出售库克有线，我心中还是很高兴。

我和库克先生实际上并不相识。同大多数亿万富翁一样，库克先生喜欢深居简出。他拥有三项知名度极高的产业：纽约的克莱斯勒大厦、华盛顿红人队以及库克有线。同大多数富人一样，库克先生也喜欢有利可图的事。我估计只要将其引人减免税的种种利益之中，他就会扑上来抓住这个机会。不过我从失败的布福

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



德交易中汲取了点教训：绝不能让他将我踢出这笔交易，更不能让他铤而走险发动一场竞标大战。于是我决定联合其他有线业主作为一个整体向库克有线投标，一旦公司到手，就可在有线电视运营商之间按地区瓜分各有线系统。这样才算明智，因为如果单枪匹马收购，我还是会因为吃不下而卖掉其中一部分系统。

我没花多少工夫就募集到一些投标伙伴，除InterMedia之外还有5家有线电视公司参加了联合投标：电视通信有限公司、阿德尔菲亚、猎鹰、TCA以及钱伯斯。我们答应彼此要坚持“火枪手盟约”：一为众，众为一，大家同心协力。库克要么将其库克有线卖给我们这个联合体，要么卖不出去。库克先生对此谋略大为不快，于是试图对我们各个击破，但他终于弄明白“各个击破”这一招不灵。与此同时，我们了解了库克有线的真实价值以便定一个公平的收购价（大家也许还能回忆起来，当时他设法将医院、监狱等作为有线家庭用户算进去。当然，这是一个不错的尝试）。总而言之，我们花了一年时间才最终达成共识。交割完成，皆大欢喜。

6个买主，3个少数族裔合作人，获得3份减免税，从交易结构来说，这是非常复杂的。根据交易合同，InterMedia获得库克有线80万订户中的30万订户，其余50万订户则在其余5个买主中分配。弗兰克·华盛顿此时已离开了麦克拉奇出版公司，且成立了自己的有线电视投资公司，在这次交易中充当了我的少数族裔合作伙伴。阿德尔菲亚和猎鹰也各自找到了自己的少数族裔合作伙伴，享受了减免税优惠。我们3家公司都沿用了我在布福德交易中所创立的交易蓝图。电视通信有限公司、TCA 和钱伯斯因为各种原因并未享受减免税优惠，因此其交易简单明了。

尽管这笔交易结构复杂，数目庞大，可还是顺顺当当通过了通信委员会的审査。总值16亿美元的交易享受了6亿美元的递延税，将递延税的额度再刷新高。库克先生可以在两年内不用交付2.5亿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美元的资产收益税，对此他非常高兴。我和合作伙伴们以极其公道的价格买下了这些有线电视中的黄金档系统，当然也同样高兴。我们的少数族裔合作者则全都白赚数百万美元，自然也不亦乐乎。等到这笔交易的方方面面都尘埃落定时，我已对减免税条例实实在在着了迷。

到了1992年，InterMedia的发展势头迅猛，主要还是因为赫斯特和库克这两笔交易，我们在旧金山、纳什维尔、亚特兰大等一些很有赚头的市场拥有65万用户。然而我急于要将市场做得更大，脑子里已经有了下一个目标：维亚康姆有线。该公司得名于其创始人维亚康姆，目前这一娱乐巨人正由萨默·雷石东掌控。现在维亚康姆在有线电视方面的投资局限于有线电视网，主要是音乐电视、Showtime频道和尼克儿童国际频道。当时维亚康姆在有线电视业界规模惊人，有110万用户，在全美排名第四。于我而言最重要的是，这些客户正位于我渐渐渗入的市场之内。

我把收购维亚康姆有线看做实现长期战略的关键。我是有线电视“簇群效应”的坚决信奉者，此概念强调拥有整个市场，而不只是零碎经营，这样可以使运营商的运作更加高效。这实际上只是一个简单的数学问题，在某个特定市场你拥有的顾客越多，那么分摊运营成本的面就越大。运营商可以将广告宣传、客户服务以及市场功能糅合起来，最终使每个人都得到实惠。“簇群效应”也能增强竞争力，更容易牵着对手的鼻子走。

对我而言，幸运的是萨默·雷石东这位维亚康姆的总裁此时对业务的扩散几乎没有兴趣。1987年当他买下维亚康姆集团时，维亚康姆有线作为资产的一部分也被他继承下来。萨默的真正热情是在公司的“软件”上。买下维亚康姆不久，他就明确宣布其注意力保持于“软件”不变。就萨默本人而言，那是他搭乘娱乐业的繁荣快车进入新千年的最佳方法。遗憾的是，萨默强调对节

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



目内容高度聚集，这使得维亚康姆的业务三角可怕地失衡了，并迫使他后来决定同哥伦比亚广播公司合并。拥有了哥伦比亚广播公司，维亚康姆等于拥有了一批有价值的分支机构——全美所有那些同哥伦比亚广播公司联盟的电视台，不过这是很久以后才发生的。

萨默可是把玩媒体“游戏”的老手，他在转向角逐家庭娱乐市场前已经在影剧院交易上发了一笔，正是这将他带到了维亚康姆的门前。萨默自信地认为节目内容是决定一切的因素，因此投入数百万以支撑MTV以及维亚康姆的其他有线频道。这样一来，在MTV上每投入一美元就意味着在拓展市场覆盖率上就少花一美元。由于缺乏强有力的投资和管理，维亚康姆的有线系统不久就降格至西伯利亚式的受冷落的境地，并且一直没有回升。对我而言，最大的问题不是萨默想不想出售维亚康姆，而是他何时会出售。

这个“何时”却没人能猜透。到此时我已经对维亚康姆下了4年的工夫了。早在1988年我刚建立InterMedia不久就想收购维亚康姆在旧金山的地区系统。当时我还不熟悉有线电视协会，当然也就不认识维亚康姆的首席执行官弗兰克·比昂迪，但他的名气很大，实际上是媒体界的传奇人物。他从底层做起，级级向上，1983年荣升家庭影院的首席执行官，后来跳槽至可口可乐公司，监管哥伦比亚影视公司。当1987年萨默聘其担任维亚康姆首席执行官时，他已成为“可口可乐电视台”的总裁兼首席执行官。

1988年我致电弗兰克·比昂迪，告之欲收购维亚康姆有线。弗兰克根本不认识我，但他尽可能礼貌地告诉我维亚康姆公司对于出售其有线系统并不特别感兴趣，至少当时还没有出售的打算。他进一步解释说，萨默刚将维亚康姆买到手，可以说还处于清理资产阶段。不过弗兰克并未将门堵死，他让我过一阵再去看看情况。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到了1992年秋，情况发生了急剧变化。议会通过立法将有线电视业置于严格的价格管控之下，这项举措是议会对多年来有线电视运营商明目张胆乱收费的一项惩罚手段。几乎一夜之间，消费者怨声载道的、呈两位数增长的有线电视收费情况“吱”地一声来了个急刹车。消费者欢呼着，运营商呻吟着。随后就有传闻说有线电视业将下滑20%。通信委员会在国务卿的授意下立刻开始研究回升幅度，同时对运营商的收取价格进行严格限制。为了能将价位提升到规定价之上，有本事的运营商不得不向立法委员会提交数不清的案卷以证明自己提价的合理性。即便如此，立法委员会也没有任何批文下达。因为对能不能提价心中无数，有线电视运营商们便谨慎了起来。尽管这是跟上新技术发展的关键，但昂贵的有线系统更新停止了，有线电视运营商们对于节目购买费用的上涨也缩紧了银根。这也使维亚康姆这样的节目制作商吃紧起来，因为他们的盈利完全要靠向运营商售出节目。心态不稳定的投资者对这个行业的未来产生顾虑，思量着哪些公司能劫后余生，哪些可能万劫不复。这样一来，有线电视业的股价和行业估价开始暴跌。

一年后另一只鞋终于落下。1993年9月23日，维亚康姆公司对电视通信有限公司进行了反垄断起诉。诉状的措辞是萨默本人协助起草的，他明确指出这不是一起普通的法律诉讼。“在过去的数年中，有一个人对美利坚的有线电视业进行了垄断控制，使用了恶棍策略，对其竞争对手、供应商以及用户进行威胁恫吓。他不仅利用垄断对原告维亚康姆公司，而且实际上对每一位使用有线电视技术和服务的美利坚用户构成了利益损害，这个人就是约翰·马隆。”他在诉状中进一步指控约翰利用其对有线电视业的掌控“向包括维亚康姆在内的有线电视节目制片商开出不公正、不符合竞争法的条件。”因此，维亚康姆认为，“用户已经向约翰·马隆支付了，并将

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



继续向其支付垄断性费用。”

约翰立即奋起反击，以同样尖刻的言辞谴责维亚康姆公司堕落到居然滥用法律体系的地步，不遗余力地“歪曲他人公平竞争的行为为自己谋求不公平的竞争优势，并且试图左右公众视听，左右立法、执法机构”，做出对电视通信有限公司不利的举措。这位媒体巨人同时蔑视维亚康姆公司那些恶毒的谩骂式语言，指出维亚康姆公司不过是想获取竞争优势买下派拉蒙通讯公司罢了。维亚康姆的诉状中“充满了煽动的、却毫不现实和真实的指控及影射……虽然诬蔑竞争对手的投诉可以巩固维亚康姆的战略，以便在竞争白热化的市场上分得一杯羹，甚至在对派拉蒙公司的投标战中获取优势，但维亚康姆的措辞手段得到了电视通信有限公司的有力回击，尽管我们没必要为此费时费力”。

萨默的诉讼目的表面是迫使约翰改变电视通信有限公司的经营方式，但正如电视通信有限公司所指出的，其醉翁之意不在酒，而在派拉蒙通讯公司。就在两周前萨默才刚刚宣布收购派拉蒙的计划，这笔交易标志着萨默经商生涯的顶峰。如果能购得派拉蒙，维亚康姆公司将接管派拉蒙影业公司、电视台、主题游乐园、好莱坞电影图书馆、麦迪逊广场花园，以及资深图书出版公司西蒙与舒斯特。萨默对这笔交易自然得意万分，毕竟他对派拉蒙已经垂涎4年了。

萨默对派拉蒙的热情不久就熄灭了。就在萨默宣布收购计划之时，QVC的董事长巴里·迪勒正在幕后酝酿计划从其手中夺走派拉蒙。巴里招募到一帮支持者，其中就包括约翰·马隆，然后提出一项咄咄逼人的收购派拉蒙的反发盘计划。巴里的发盘价是每股80美元，比萨默的发盘价每股69美元有大幅的上升。巴里的出其不意之举一下子击溃了萨默的收购计划，并发动了一场激烈的派拉蒙投标战。萨默气青了脸，不得不竭尽全力才稳住了脚跟。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这次诉讼案时间把握之准确的确让人瞠目结舌，于是有些人认为，萨默之所以这么做就是为了把约翰从这笔交易中撵出去。

萨默和约翰之间可是积怨多年了，主要是因为电视通信有限公司想从萨默的节目供应市场分一杯羹。约翰于1991年打响了争夺的第一枪，电视通信有限公司开办了一个叫映佳的付费频道，直接同维亚康姆的Flix频道竞争。即使没有派拉蒙投标，约翰也正打算开放一系列电视频道，直接同维亚康姆的Showtime频道和电影频道这样的付费频道竞争。维亚康姆指控电视通信有限公司在某些业务区内停播Showtime频道，而以自己的映佳取而代之（约翰一直否认此事），还提出电视通信有限公司对其上涨收费的请求一直持强硬态度。当时电视通信有限公司正在研究同欧洲资深音乐出版商贝塔斯曼音乐集团进行联系的可能性，以求开办一个音乐音像频道，而这将直接同维亚康姆的MTV较劲。这能不使萨默更加恼火吗？

不消说，等到约翰再插手派拉蒙投标，萨默已实在忍无可忍了。即使我能理解萨默对约翰的不满，可还是不免忧心忡忡。这起官司对于有线电视业来说绝对是MAD——“两败俱伤”。MAD是核战略理论家们创立的一个术语，正如理论所述，如果双方皆拥有核武器，双方都将化为灰烬，就像两个人在电话亭里争夺而使用手榴弹一样。如果萨默和约翰都对彼此拉动手榴弹，那么必定两败俱伤，绝不可能一生一死。电视通信有限公司是InterMedia的最大投资者，它同时在有线电视业中的几十家其他公司都有投资。如果约翰垮了，极有可能一大批无辜的旁观者也一并跟着倒霉。萨默虽说是实力雄厚的节目制作商也同样不能幸免。如果司法部门吞下萨默放出的诱饵，必然要对整个有线电视业进行全检，而不会只局限于电视通信有限公司。在保护弱者的同时，这些反托拉斯垄断分子也会对强者的实力进行盘查，这样一来萨默如何

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



能摆脱干系？

萨默有一个不好的名声，他喜欢把打官司作为讨价还价的手段，可有时他的法律谋略却会走火而自伤。1989年维亚康姆对时代公司来了个爆炸性反垄断起诉，这起24亿美元的诉讼成了全美报刊的头版头条。维亚康姆指控时代公司拒绝在其有线电视系统中播放Showtime频道和电影频道以谋求保护自办的付费电影频道：家庭影院和Cinemax，并指责时代用掠夺性的、违规的做法欲将Showtime频道逐出市场。时代立刻予以回击。时代公司在其反诉讼词中指责维亚康姆利用尼克儿童国际频道这个备受欢迎的儿童频道来"胁迫"有线电视运营商同时购买MTV和VH-1音乐频道两个频道。尼克儿童国际频道在当时是任何台必不可少的家庭频道，而MTV尤其是VH-1音乐频道远非如此重要。维亚康姆将其服务价位定得相当不合情理，因此各运营商不得不同时买下MTV和VH-1两个频道以便以近乎合理的价位买下尼克儿童国际频道的播放权。这一诉讼得到了许多运营商的响应。此外，时代还反控维亚康姆盗取他人商业机密。

这起法庭上的拉锯战持续了两年多，看得人目眩神迷却又胆战心惊。维亚康姆和时代都是业界大鳄，都有足够的人力、物力和法律弹药去展开旷日持久的战斗，最重要的也许是双方皆为资历深厚的业内人士，都知道彼此的致命弱点。问题在于他们是否愿意协助联邦调查员将这些致命点抖出来，好在事情没恶化到那一步。维亚康姆和时代达成共识：考虑到最终付出的代价，也许尽数抖露各自家丑是不明智的。双方于1992年庭外调解，于是两起诉讼不了了之。

许多在时代诉讼案中浮出水面的事如今在萨默指控电视通信有限公司的诉讼案中又被重新提出来，恐怕在这一轮对垒中有线电视业就不那么幸运了。萨默和约翰都是强硬派，强硬派的特征就是较着劲看谁更强硬。萨默坚称约翰利用其有线系统的覆盖面

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而控制Showtime频道以及维亚康姆的其他付费电视频道，但如果约翰反控维亚康姆在节目制作方面滥用权限那又该如何？维亚康姆从来都是向有线电视运营商捆绑式销售其有线节目，如果有人试图单独购买维亚康姆某一档节目，维亚康姆则强迫其支付更高的费用。多年来运营商们一直私下里抱怨维亚康姆的霸道做法，此事在1989年时代的反诉案中已被提出过，可如今维亚康姆并未改变其做法，反而变本加厉了。

那么萨默爱不释手的MTV情况又如何呢？出于各种现实目的，MTV是垄断经营的，多年来想打入音乐电视市场的小节目商无一不抱怨MTV一手遮天。是真是假我无从判断，但我明白一旦联邦调查工作开始启动，结果必然对某些我们连想都不愿想的业内做法及领域进行深入挖掘。有线电视业本已经在联邦价格管制条例冲击下风雨飘摇了，没有人知道司法部门在萨默和约翰诉讼案的调查结束后会提出什么规定来进行补救。我站在线外冷眼旁观希望能有最好结果，可心中却梗着一个结，在不断提醒我最恶劣的情况即将来到。

到了1994年，维亚康姆公司最终决定出售其“维亚康姆有线”。两年的价格管制已经摧毁了有线电视业，更糟的是，通信委员会最近又对有线电视的收费降幅20%，这样的降幅令许多运营商缓不过神来，即使是像电视通信有限公司这样最大的有线电视运营商也开始感到头痛了。情势的不利转变使维亚康姆深信有必要放手有线电视的运营业务。对此我激动不已，到此时我已等待6年了，就是等待维亚康姆有线能放上拍卖台。不过我也有顾虑：只要萨默和约翰的战斗进行一天，他就绝不愿将维亚康姆有线卖给我，因为电视通信有限公司拥有我公司31%的股份，是我公司最大的股东。然而，同时我也明白自己不会坐以待毙，眼睁睁看着别人闯进来买走那些系统，只要我还活着就不会让这样的事发生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



最理想的解决方法就是萨默和约翰停止交火，可是目前两个人都处在怒不可遏的时候。他们的法律交锋已进行了一年，看不出有任何缓和的迹象，彼此的刻薄与讽刺愈演愈烈，数月的公开攻击只会使双方更加坚定自己的立场。我并不想把自己投身到他们布下的情绪雷区中去，可也必须有所行动。他们的官司战不仅威胁到有线业的长期的生命力而且直接地影响到我的个人利益。我无法肯定能否将双方劝和，也无法肯定我是否是劝和工作的合适人选，但为了整个有线电视业的利益，坦白说也是为了我的自身利益，我决定试一试。

我于是给萨默的左右手——总顾问菲利浦·邓曼打了一个紧急电话，在电话中我把想法和盘托出：我们大家有必要结束这场官司，有必要现在就结束，免得司法调查进展到无法挽回的地步。菲利浦认真地听着。我提议，与其在法庭上自相残杀，还不如大家一起来做一笔大交易，让双方解决掉法律上的那些瓜葛。你肯定猜到了，我是想再用一次少数族裔减免税条例，这样一来，萨默同电视通信有限公司的那些矛盾就有了了断，我则可以得到维亚康姆的有线系统，这对InterMedia的长期成功来说是很重要的。最圆满的是萨默和约翰可以了断恩怨，回去打理各自的生意。

据我看，这是所有减免税务案例中最登峰造极的一笔交易了。假使萨默答应以20亿美元左右的价格售出维亚康姆有线，维亚康姆就有资格获得6亿多美元的免税。根据通信委员会的规定，维亚康姆须在两年内将这20亿美元收益重新投进另一媒体产业。字面上看，无论何时只要维亚康姆出售其再投资项目，那么这笔资产收益税就到交付期了，而实际上维亚康姆永远也不用付这笔税金。这怎么可能？大家也许还记得赫斯特那笔交易吧？赫斯特公司将其资产收益转投入ESPN而无限期递延资产收益税，维亚康姆公司可以依葫芦画瓢，只要将拍卖的收益转投入Showtime频道或其他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



维亚康姆的频道中也就可以捞取同样的好处。仅仅将钱投资于自家的节目中，维亚康姆就可以无限期递延6亿多美元税款，这等于是为维亚康姆在银行里存现钞。菲利浦喜欢这个建议。

我脑海里其实还有些顾虑。虽然通信委员会对于少数族裔减免税的额度没有正式规定其上限，但常识告诉我这看不见的上限还是存在的，一旦越过了这个界限，通信委员会将不顾一切采取措施。还有其他一些无形的因素也要考虑。在收购库克获得批准后，国会新闻界以及其他部门皆指责通信委员会对我们把关不严，因为涉及到的减免税额达2.5亿美元；如果我们收购维亚康姆，那么请求通信委员会批准的数额就是上次的两倍多了，这还只是针对一家传统的媒体综合企业，并且数额绝不少于这个。尽管有两位角斗着的亿万富翁参与其中，这也同样于事无补。收购维亚康姆这笔交易会不会太大、太显眼、太明目张胆？这笔交易会不会越过通信委员会那看不见的底线？我心中一直犯疑，但没对任何人讲。

那个夏季我们开始秘密起草收购方案。考虑到这笔交易的规模，我觉得必须万分小心才是。我请来了老搭档弗兰克・华盛顿，因为他熟知少数族裔减免税条例的种种玄机和诀窍。弗兰克此时已组织了自己的投资公司米特戈，将减免税条例作为一项融资工具，在有线电视系统中已获取利润，有44万有线订户，大多数订户是与InterMedia共同拥有的，此时InterMedia的用户是65万。

对于收购维亚康姆，我们仍使用在许多其他交易中使用过的交易结构。InterMedia和米特戈将另组一家合股公司以便收购，米特戈将作为无限责任合股人，占21%的股份，余额由InterMedia拥有，只作为有限责任合股人（据通信委员会规定，少数族裔合股人必须占股至少20%才能有资格成为少数族裔企业）。我和弗兰克对交易的每一个细节都认真琢磨，希望交易符合通信委员会要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



求的任何一个方面，在某些指标上我们故意超出通信委员会的要求。通信委员会的规定只要求少数族裔投资人持股-·年，而弗兰克答应持股至少三年。我们之所以如此小心翼翼，因为桌面上的赌注太高了。如果一切顺着我们的意图发展，维亚康姆就可以拿着6亿美元的免税款并分文不付地扬长而去。如果一切大乱，那么整件事可就成了潘多拉的盒子，带来的厄运是不敢想像的。

随着交易方案的进展，维亚康姆和电视通信有限公司的官司宣布停火。双方的律师停止互相攻击，最终着手研究解决方案。对于两家公司最终能开始建设性对话我激动不已，不过很明显，萨默这场激烈的官司所导致的伤口还要很长时间才能恢复。约翰在接受记者采访时说，只要想想那些指控中的个人因素，你就不能不觉得同这样的人做交易实在滑稽。“就像是斯大林把枪支卖给希特勒。”约翰故作妙语。不过，从约翰的言辞中人们搞不清谁是斯大林谁是希特勒，不过这无关紧要，要紧的是双方再一次言和了。

到了1995年1月，有消息走漏出来，说是一项划时代的减免税交易正在策划之中，很快有关这笔交易的报道在各大媒体出现，到处都在猜测维亚康姆的这笔交易的免税额，上至4亿多美元，下至2亿美元，说什么的都有。我们对此没作任何公开评论，毕竟实际数目超过6亿美元，而绝大多数的猜测都远远低于这个数目。好在公司的税务报表信息可以保密，这样就永远也不用公开实际的数目。事实证明这只不过是我们一厢情愿罢了。

长期以来一直怨恨少数族裔减免税条例的共和党此时突然如鲨鱼般从水中嗅到了血腥味。自从1978年此条例颁发，共和党就一直把通信委员会的这项计划看做是民主党讨好少数族裔的手段，在共和党控制的议院这种嗡嗡声尤其强烈。来自得克萨斯州的议员比尔·阿彻是新当选的国会策略与手段委员会主席，该机构很有权力，于是他站出来开局。不久阿彻议员表示要举行一个听证

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会，对通信委员会的少数族裔减免税条例的合理性进行重新评估。风波一起他就说很可能要取消这项条例；不仅如此，对通信委员会这项条例的任何改动都将适用于“溯及法”，即回溯到1月17日当天及其后的相关减免税都为无效。不用说，我们的这笔交易亦在影响之列。如果我们够幸运，就要在月底之前打理完，并公开宣布这项收购维亚康姆的决议。

尽管战鼓咚咚，我却不那么焦躁不安，毕竟通信委员会的这项条例在华盛顿已固定不变地存在了17年了，这项条例不管在国会还是少数族裔的商界人士中都有许多的支持者。在做出任何修改前，他们必然要进行彻底的投票和辩论，这要耗费好几个月的时间。即使阿彻议员真的否决了这项条例（这个射程于他而言远了点），我们估计他也未必有能力启用“溯及法”：国会几乎不用“溯及法”否决某一条例，对于这种类型的条例使用溯及法是违背这个国家的立法传统的，实际上就是不符合美国风格。如果有所变动，也只会是国会修改这项条例并剔除掉当中一些明显的漏洞；也有说法说要对符合条件的交易额度规定一个上限。不管怎么说，后者可能更适用些。

1995年1月20日，我们正式宣布了收购计划。在新闻发布会上，我们宣布新成立的少数族裔控股的合股企业RCS太平洋有限责任公司将以23亿美元的估价收购维亚康姆公司的有线电视系统。米特戈公司是这笔交易的无限责任合股人，InterMedia成为其有限责任合股人，但保留3年后买断米特戈所持股份的权利。InterMedia公司的长期投资者电视通信有限公司将提供6亿美元的财力支持，余额则由许多其他合股投资人支付，其中包括克莱斯勒福利基金会、通用公司以及美国银行。弗兰克也将独立拿出一部分投资，不过我们并未具体要求出多少。

对于这一笔交易，我们每个人都感到由衷的自豪，不仅仅因

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



为交易的规模和能见度，而且对维亚康姆的收购可以使米特戈一跃成为有线电视业的主力。米特戈虽已初具规模，拥有44万有线用户，而一旦原维亚康姆的用户增加进来，其总数将飙升至150万，使米特戈成为美国境内规模最大的少数族裔把持的有线电视公司。弗兰克作为米特戈的主要拥有者和总裁，将成为媒体业内最重要的非裔人士之一。于弗兰克而言这将标志着其个人事业的顶峰，他几乎尽其一生努力扩大少数族裔在媒体业内的所有权比例。

这笔交易同时也幸运地标志着由萨默挑起的针对约翰的官司开始走向尾声。维亚康姆声明，一旦交易成功，他将撤回对电视通信有限公司的反托拉斯指控，维亚康姆对于自己如此突兀地放弃这场官司的理由并未做出过多说明，也无此必要。萨默挑起战火纯粹是一时性起，是对约翰挤进节目制作市场的愤怒反应。既然萨默的心愿已遂，并且需要长期的财务保证以发展Showtime频道以及其他电视频道，因此维亚康姆再无必要蔓延战火，这完全可以理解。多亏了官司的和平解决，双方能够重新将精力集中到各自的生意上。

这笔交易于我个人而言，标志着收购维亚康姆的6年的辛苦旅程的结束。对于这样的结果，还能有什么能更让我欢欣的吗？这场交易可以给InterMedia带来180万的有线订户，极大地加强了公司在全美各大主要市场的覆盖率。为了最大限度地用好这笔资产，InterMedia将投入3亿美元更新原维亚康姆的有线系统以便提供高速互联网服务、电影点播以及其他数字化服务。等到这一切全部完成，InterMedia业务那稳定的三角形的三条边（产品、技术和销售）将得到极大的改善。

维亚康姆公司本身也是一个大赢家。在交易宣布之时，维亚康姆公司说，出售有线系统所得收益将用来偿还收购派拉蒙通讯后欠的100亿美元债务；然而维亚康姆并未提及也并未有人问及的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是，他们将计划如何在其税务账册上记录这笔收益。答案很简单：维亚康姆计划将23亿美元的收益作为对Showtime频道以及其他媒体资产的投资而记录在册。走这么一招，维亚康姆就可以一方面在技术层面上符合通信委员会的再投资规定，一方面又可以无限期递延其交付资产收益税的义务。不管从哪方面看，我们都在顺利地一步步实现历史上最大的一宗减免税交易。

就在我们为了这笔交易进行各种努力时，阿彻议员即将到来的听证会对我们发动了连珠炮似的攻击，我准备走捷径了。考虑到这笔交易的数额，这笔交易受到如此密切的关注就不足为奇了。我明确表示，交易没有一点不符合通信委员会的规定，因此希望减免税能迅速得到批准。至于弗兰克，我指出了自认为显而易见的一点：他是有线经理人中的前辈，不管对于有线电视业还是少数族裔减免税条例都是行家里手。有些评论者大放厥词，认为当初制定减免税条例的人是弗兰克，现在利用减免税条例为己谋私利者还是弗兰克。我对此表示反驳：这有何不可？通信委员会制定条例所要鼓励的正是弗兰克这样的少数族裔企业家。弗兰克具有远见卓识，他能预见到有线电视业的整合趋势，并设法亲自参与其中，我认为这是应该受到称赞而不应受到指责的事。

阿彻议员于1月27日开始了听证会，果然不出所料，辩论相当激烈，共和党立法委员会明显持敌对态度。有些人把通信委员会的这项条例称做是为白人企业创立的公司谋福利，对于通信委员会的工作非议一片。诚然，通信委员会的规定有相当多的漏洞，但这并非全是通信委员会的错。此机构曾在20世纪80年代设法修正其中的一些规定，但受到了议会的阻挠，因为民主党的立法委员们担心里根政府可能会利用这一契机取消这项条例。在维亚康姆的免税额达6亿美元一事披露后，舆论一片哗然，认为这简直是在明目张胆地抢劫美国财政部。总之，听证会成了政治形式的聚众斗殴。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



两周后阿彻议员入场发难。他提出了一项议案，以取消少数族裔减免税条例，指出这可以在5年内为美国政府省下14亿美元。这项法案维系的支点是一条大受欢迎的条款，该条款可以让包括农民在内的非固定受雇劳动者降低医疗保险的费用。立法者解释说，从通信委员会的条例中省出的这14亿美元可以抵消保险利润所带来的投保成本。阿彻议员强调此法案须尽早通过，这样非固定受雇劳动者可以在4月15日，即联邦纳税申请截至日之前享受到此项福利，因此他建议此法案生效日必须溯及到1月17日。

议院的行为在资深非裔立法者中激起热烈的争论。有些民主党议员认为这项法案哗众取宠，企图溯及一些既成的事实。来自纽约的民主党议员查尔斯·兰热尔（Charles Rangel）表示强烈的抗议，他谴责立法者仅仅因为弗兰克是一位非裔人士就将其置于一个不同的标准上，他措辞严谨地指出弗兰克得到的所谓“横财”不能成为中止通信委员会条例的理由。其他的非裔立法者也一致认同他的观点：虽说通信委员会的条例需要进行一次彻底的细查，但断然取消这项条例未免不妥，不会有任何好处。不顾各方的强烈反对以及指责，阿彻议员的法案还是在几天后通过了。到了此时法案又有了一个新的绰号：维亚康姆法案。光这名字就够我们退避三舍的了。

弗兰克遭受了重创。作为富有创见的减免税条例的构建者，他对条例的目标和远大理想深信不疑。如今代表了他人生最大成就的条例即将被推翻，而原因却正是一笔他自己参与策划的交易，因此弗兰克心气难平就不难理解了。创立条例者是他，推动条例实施者是他，而最终受到惩罚者也是他，就因为他冒天下之大不韪使用了为他这样的少数族裔者所创立的法律。在接受采访时弗兰克公开质疑整件事的公平性，他告诉记者，他实在无法理解国会为什么会如此囫囵吞枣地、如此迅速地通过了这么一项唐突的、有争议的法案，这还是美利坚合众国吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

白宫试图想对此有些表示。克林顿总统一直支持该项既成事实的条例，他建议修改通信委员会的此项条例，使之更容易为评论界所接受，其中之一就是提高少数族裔合股人的财务条件。通信委员会的规定只要求少数族裔合股人占20%的股份，但对其投入的实际资本量却只字未提。如果走极端，少数族裔合股人可以只在企业中挂名，20%股却分文不出，但企业一样可以称做少数族裔持股公司。然而，克林顿总统同时也赞成保险降低费用，这却又是"维亚康姆法案"中的条款。既然总统不愿意对此法案全盘否定，所以大家都知道他的建议毫无结果。

我们的惟一希望寄托在参议院。参议院的立法者也急于将医疗保险的降低费用计划扩大到非固定受雇劳动者，但他们同时反感对少数族裔的权利进行倒行逆施性的伤害。参议院财政委员会在3月份举行了一次听证会，我和弗兰克皆到会发言。我们坚持认为，如果参议院对通信委员会上述条例感到不满，那么可以修改，但不能突然取消。我对使用溯及法手段执行税务政策其本质是否公正提出质疑，并指出我们的收购计划花费数月进行酝酿磋商，符合当时通信委员会条例规定的各项要求。现在将我们放到一个交易进行时根本不存在的标准上，这是否公平？通信委员会董事长比尔·肯纳德敦（Bill Keward）促立法委员们不要贸然取消这项条例，比尔本人也是一位非裔人士，他甚至称此条例为联邦政府努力扩大少数族裔在媒体中构成比例的"奠基石"。

所有这一切努力皆付之东流。委员会主席参议员鲍勃·帕克伍德（Bob Packwood）说他对这项条例非常怀疑。除此之外他还说，他从不认为这能促进少数族裔在媒体资产中的占有率。参议院多数党领袖鲍勃·多尔（Bob Dole）也步调一致，指出要想同情一家（维亚康姆）白白拿走了6亿美元减免税的公司是很难做到的。正如我们担心的那样，委员会通过投票正式通过议院的法案，决定取消

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



通信委员会的少数族裔减免税条例。不久，整个参议院也表决通过。取消少数族裔减免税的法令于1995年4月11日正式生效，永远结束了扶持少数族裔商人17年多的通信委员会的这项条例，而且不出所料，法律的效用溯及到1月17日。维亚康姆交易正式死亡。

我觉得共和党利用我们这笔交易作为大棒击毙通信委员会条例的做法实在是恶劣，而对弗兰克我尤其感到过意不去。他不仅失去了一笔对米特戈极为重要的交易，而且失去了一些对他个人来说极为重要的东西。不过我已没工夫对通信委员会的条例或弗兰克本人感到懊恼了，因为除非我能尽可能快地创造奇迹，否则20亿美元的有线资产将永远从我的生命中消失。如果维亚康姆找到另一位买主，我就永远也甭想碰一碰这套有线系统了，这意味着我将永远没机会控制旧金山、纳什维尔以及许多对InterMedia来说重要的其他市场了。

还有一桩麻烦就是萨默的官司。如果维亚康姆的这笔交易不能了结，那么他与电视通信有限公司的官司也就没结束。这意味着我的挚友与交易合伙人约翰·马隆又将回到原来状态，在法律的壕沟中与萨默厮杀火拼。如果硝烟再起，那么整个有线电视业，更不用说InterMedia公司了，必定都将卷入火力网中，我不能让这样的事发生，也不愿让这样的事发生。时间已所剩不多，目前我只剩下一个选择，就是必须拿出新的交易方案。我必须火速行动！此时维亚康姆已经发话正寻求其他路子出售其有线系统。时间，于我而言，正越来越紧了。

我开始紧锣密鼓地行动。我首先给维亚康姆的总顾问菲利普·道曼（Phicippe Dauman）打了个紧急电话，请求高抬贵手。如果他肯暂缓接洽其他收购者，那么我可以保证拿出一份新的交易方案，这份方案从税务的角度来看其实是几乎就像是复制了刚刚被议会否决的方案。我请求他只要再给我一点点时间，我就可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



以创造这样的奇迹。坦率地讲，对于如何复制原方案，我根本没有一点头绪。也许你会说，跟对一个像少数民族减免税条例这样漏洞百出、含混不清的联邦法的大胆诠释相比，这不过是一件异曲同工的事，但此时我顾不得那么多。我必须得到菲利浦的承诺，否则事情还未开始就先期流产了。

我随后拜访了约翰·马隆。若说解决财务问题，他可是我们这个星球上头脑最灵活的人之一。我又拜访了皮特·佐林塔基斯（Pete Zolintakis），一位普华永道的合股人，他是我的长期税务律师。我们三人几乎闭门不出，绞尽脑汁寻求挽救这笔交易的途径。远在纽约，维亚康姆公司也在研究税务法，阿尔弗雷德·杨伍德（Alfred Youngwood）这位天才的税务律师领导着维亚康姆这边的工作。我们的共同目标简单却具有挑战性：为维亚康姆创造出几乎和原交易方案一样的免税方案，同时让InterMedia在收购价上获得实惠。少数族裔减税条例显然已不能再用，那毕竟一去不复返了。我们必须细细琢磨美国税法中的其他方面，寻求可能的解决方法。一天又一天过去了，我们埋头于美国税法中，反复推敲其中的条条框框，就像期末考试前临时冲刺的大学生，通宵达旦，喝了一杯又一杯的咖啡。等到一个月后我们终于走出来呼吸一口新鲜空气时，方案出台了。

这是怎样的一个出奇制胜的方案啊！整个交易模式的创立导向就是迎合美国税法的第355条，该条规定了免税副产品的标准。不用说，该项规定复杂得令人不可思议，整个交易涉及到27个步骤，包括两项副产品，其中之一相当于金融中的分批开办的公开销售。根据该项新方案，将由电视通信有限公司实际购买维亚康姆有线，随即将之转手给InterMedia。维亚康姆所得售价将略低于原计划的23亿美元，为现价22.5亿美元，不过其所付税款也将有所降低。反之，电视通信有限公司的所付税款则略有增加，不过同样会因售价降低而抵消掉。此交易将给InterMedia带来140万的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



订户，比原计划的180万少了40万订户，不过有这样的结果我已经很满意了。在第一轮壮烈的溃败之后，又能重新披甲上阵，对此我非常欣喜。

我们于7月25日公布了收购方案，在新闻发布会上，维亚康姆介绍说，这最新的交易方案将"揭开'无核'资产的价值"（这指的是维亚康姆有线），同时削减维亚康姆的公司债务达17亿美元。在一份措辞谨慎的陈述中，萨默说这笔交易将加强维亚康姆公司"全球顶级的以节目内容为导向的媒体企业"的地位。这份陈述主要是做给国家税务局（IRS）看的。为了使交易有资格成为免税交易，维亚康姆公司必须证明这笔交易是为了有效的商业目的（萨默原本想减轻税务负担的企图显然说不过去）。维亚康姆公司对于免税的数额只字未提，这当然是故意的。如果一切按计划进行，维亚康姆公司有希望获得8亿美元的无限期递延税，这比原方案还多出了几乎1/3。

立法委员们无计可施了。美国税务法第355条已经施行多年了，除非立法委员们打算对国家税务局采取行动。现在我们已经稳操胜券了。即使如此，这般复杂的交易模式也还是引起了广泛的批评。许多税务专家公开打赌，国家税务局一定会拒绝我们的申请；还有人预测国家税务局和联邦财政部将最终寻求国会的帮助以修改第355条（没有人谈论使用溯及法修改第355条的可能性，但可以肯定至少有人考虑到了这个）。我们未发表任何公开言论，我们已经在维亚康姆交易的第一回合中吸取了痛苦的教训，不会再给评论者们以任何攻击我们的枪支弹药。

无论如何，这笔交易就像是坐着险象环生的云霄飞车，一下子蹿上不幸的顶点。国家税务局没有对我们的方案大加赞赏。维亚康姆的总顾问菲利普·道曼花费了大量的时间设法使国家税务局相信方案的合法性。在大量的说服，甚至是哀求之后，国家税

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

务局终于开恩了。许多税务专家们大为震惊。实在是太震惊了，以至于税务界的行业刊物《税务简讯》（*Tax Notes*）中发了一篇分析国家税务局对维亚康姆申请做出决定的文章，其文开篇直言：难道少数族裔们绑架了国家税务局的律师？

然而，国家税务局并不像看起来的那样真的被我们说服了。就在我们方案通过后的两天，国家税务局悄悄地发出一份通知，删除了我们那27步方案中的一个关键因素，这一举措有效地防止了任何人今后步我们的后尘。至于我们，还是要感谢国家税务局并未对条款进行修改和使用溯及法。

回首始末

国家税务局的行动标志着我事业生涯中最不寻常，甚至最不可能的一件壮举结束了。约翰后来在谈及维亚康姆收购这件事时说，这是我俩迄今所做的最接近完美的一件交易。想想事情的前前后后，我完全赞同这一说法。

维亚康姆收购是一个最佳的例子，证明了交易场上思维的灵活性为何如此重要。从各方面来看，当国会宣判少数族裔减免税条例死刑时，我们的收购计划也应该随之胎死腹中。然而一个因素挽救了这笔交易，我强调的是惟一的一个因素，就是一群矢志不渝的人绝不轻言放弃。我们不仅没有像许多人预期的那样卷铺盖回家，恰恰相反，我们众志成城，以退为进，反思我们的选择，绞尽脑汁拿出新的方案。正如我在前文强调的，也正如维亚康姆收购所展示的，毫不动摇的、敏捷思考的能力对于成功来说不仅是重要的，而且是不可或缺的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



少数族裔减免税条例

通信委员会少数族裔减免税条例创立于1978年，以促进少数族裔在媒体中的所有权比例为其崇高的目标。我们对此条例的利用是否如当时有人指责的那样是对此条例的滥用？此答案，坦白地说，既是又否。

从纯粹个人层面上说，我强烈支持并且提倡媒体所有权的多样化。我从根本上认为多样化程度越高，媒体最终的实力会越强大，对外界的反应就会越敏锐。"多样化"从本质上说是一个非常好的想法，可是如何实现多样化？少数族裔减免税就开了一个好头。有些人极力贬低该条例，认为这多少吸引了那些企图逃税的白人企业。可少数族裔减免税条例在许多方面和当今备受称赞的慈善捐助减税条例没什么两样，富人一直利用该条例向有价值的事业捐资，但从来没有人对此有怨言。通信委员会的条例确实给一些富有的白人企业带来了利益，不过此条例难道没有促进少数族裔在媒体中的构成比例吗？在1978年到1995年期间，通信委员会共批准了300多份的减免税，全部用于扩大媒体多样化。的确有一些大公司因此逃了税，但毫无疑问，一大批少数族裔的商人也因之收益不少。

撇开其社会目的不谈，通信委员会的少数族裔减免税条例应还其本来面目。在1995年，它可以任由一位认真做交易的商人随意诠释。难道我们不知道硬往这个信封里塞进6亿美元的少数族裔减免税时，信封会破吗？我们当然知道，不过我们是严格遵守条例的书面规定的，这是直到其终止之日我们惟一必须遵守的东西。我想你也许会和当时的许多人一样争辩说，我们违反了通信委员会条例的精神。通信委员会出台条例时的确是抱着远大的理想的，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而不仅仅是给媒体企业递延税那么简单。但话说回来，通信委员会的书面规定，而不是其精神，才是我们惟一可以遵从的导向图！即使是通信委员会机构本身也同意这一点，通信委员会后来透露给我们，如果不是国会横插一手，他们是会同意给维亚康姆公司少数族裔减免税的。要是你认为必要的话，尽可以批评我打擦边球，但千万不能指责我越界，因为这不是事实。

哥斯拉大战金刚

不管是约翰·马隆还是萨默·雷石东都是我崇拜的偶像。没有人比约翰对有线电视业更了解；而在节目制作领域，萨默又是绝对的大师。作为交易人，他们都很精明，都雄心勃勃，也都深谋远虑。他们以其充满幻想的思想激励着我们；然而同所有普通人一样，他们也有自己的缺点。他们有一个共同的缺点——都很性急，对此也只能如此解释：凡是敏于迅速做出决断的人也容易迅速失控。然而对于萨默和约翰而言，一旦真的失去理智，他们有足够的手段和实力将你送到地狱的门口。

萨默与约翰的相互拼杀就相当于哥斯拉与金刚的较量。他们是决定斗到底的，即使将周围的人一起牵扯进去，一同覆灭也在所不惜。他们一个开火，一个反击，将整个有线电视业的未来都推上了火线，运营商、制作商无一幸免。侥幸的是，在重创降临前，分歧得到了解决。然而祸兮福之所倚，战后的萨默和约翰都对彼此有了全新的敬重，这自然在两个公司间产生了富有成效的合作伙伴关系，最终对整个有线电视业产生积极的影响。

如果萨默和约翰注意过辛德雷十诫的第六条：如果需要，可以有对手，但不要有敌人，他们也许就能早点达成和平共识了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



萨默和约翰是有理由彼此怨恨的。本来萨默在有线节目频道方面稳坐江山，只管数钱，约翰却对他构成威胁，这令他大为光火；而另一方面，萨默在收购派拉蒙时同样毒辣的手段也令约翰极为不快。萨默最后是收购了派拉蒙，但因为巴里·迪勒和约翰最后的干预多花了他20亿美元，你说萨默能不耿耿于怀吗？可是大手笔的交易总是这样的，不到文件最后签署、盖印、实施，什么意外都可能发生。

最终萨默和约翰兜了一圈又回到起点，寻求合作的共同基础，停息战火。可以肯定地说，有时这种结果无法达到（参见第四章）。但正如萨默和约翰向我们所展示的，只要双方愿意，还是可以产生积极的结果的，不管形势多么棘手，都有产生双赢的可能，甚至好上加好，双方又成了朋友。我在此所要表达的意思简单而又明了：学会容忍，如果有人打了你的右脸，把左脸转向他。既然萨默和约翰能够做到，我们为什么不能？

遗　憾

我和约翰·马隆过去常开玩笑说，为了终止我们的一笔交易居然要劳驾国会，可我们还是赢了。在内心深处我们都感到难受，国会居然利用收购维亚康姆作为借口，取消了17年多来一直扶持少数族裔商人的条例。立法者本用不着如此兴师动众，条例可以有多种方式修订，以整肃规则，禁止滥用，然而议院的共和党却不这么做。我认为其真实意图不在于扼杀维亚康姆这笔交易，而是针对反歧视法案。共和党一向不赞成反歧视法案的前提条件，他们认为这绝对是民主党的理念，可以远溯至林登·约翰逊时代。中止了少数族裔减免税条例，共和党就等于将已分崩离析的反歧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



视法案的基础在总体上进一步推向了坍塌的边缘。

我的第二个遗憾是为我的老朋友弗兰克·华盛顿。同我一样，弗兰克是一名成功的商人；与我不同的是，他是一位非裔人士。于他而言，收购维亚康姆不仅仅是一笔交易，而且具有深远的个人意义。弗兰克在骨子里坚信通信委员会减免税条例所代表的社会理想。不管是作为一个交易人还是作为一名非裔人士，弗兰克对于自己在通信委员会减免税条例中所起的作用都有理由感到自豪。然而，后来却有一些立法者暗示，弗兰克坚持这些社会理想的动机一点也不纯洁。这不管是从人格尊严方面来讲还是从职业道德方面讲，都是对弗兰克的公然侮辱。弗兰克在同我们为维亚康姆联手合作时并未做出任何有损名誉的事，他只是一个精明的商人，一个对此交易得心应手的商人，设法将这方面的知识用于自己公司的运营是合情合理的。

当国会宣布中止少数族裔减免税条例时，弗兰克哭了。他失去的不仅仅是一笔对于其公司至关重要的交易，而且失去了为了崇高的社会理想所作的艰巨努力。我陪着他流泪。同弗兰克一样，我过去坚信、现在仍然深信反歧视法案所代表的社会理想。作为一名活跃的民主党员，我希望通信委员会条例的某种形式某一天能够复活，不过其规则经过了锤炼，更加成熟，更加精确，这样整个国家都将从中获益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八章
美国网络：最佳结果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在交易中计划外的结果就像恐怖电影情节曲折的结尾：如果你不够小心，它们可能会突然伸出手掐住你的喉咙。

如果你幸运的话，计划外的结果会很快自己显现。如果你不走运，那就是另外一个样子。它们隐藏在阴暗角落，多年来从不现身，却往往在有些令人难以置信的不合时宜的时刻与你打照面。那时，你正拍打着自己的脑袋并咕哝着："噢，对了。"对于交易者而言，这种出乎意料的结局绝对糟糕透顶。到那时游戏已经结束，一切尘埃落定，留下你一个人收拾残局。那可是你自己帮忙玩出来的结果。你通常所能做的就是站稳双脚，振作精神，咬紧它。有时候事情可以解决，有时候则难以解决。

最无关紧要的小事可以引发你从未预料的，或者更糟的，你从来都不希望出现的后果。当微软在几年前购买一家高速互联网服务公司寻路者（Road Runner）的一小笔股份时，微软坚持插入一项条款，给它批准或者否决第一位首席执行官的权利。寻路者的合作伙伴时代华纳和MediaOne集团基本上是耸耸肩表示"OK"。当几年后时代华纳和MediaOne最终考虑为寻路者指定一个首席执行官时，他们看中了一个出色的人选：格雷格·马菲，微软的首席财政长官，同时是顶尖交易者。这个选择完全受到每个人的欢迎——确切地说，除了微软之外。看到自己的高级管理团队中的一位要员到寻路者高就，微软的董事长比尔·盖茨暗生不快。借助他的否决权，比尔迅速否决了格雷格成为寻路者的第一位首席执行官。格雷格很是沮丧，但他也无力回天。具有讽刺意味的是，当初是格雷格坚持首先插进否决条款的。

对于首席执行官而言，预见自己的行为在市场中产生的计划外结果是本职工作必不可少的一部分。大部分交易，尤其是大宗交易，都类似于掠过湖面的一块石子：它们会引起不小的波澜。窍门在于，应事先断定这些波澜是否有潜力发展成激流，然后据

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



此制定计划。

当惠普的首席执行官卡莉·费奥瑞纳发动一场气势汹汹的运动来挽救她和康柏合并的提议时，我毫不怀疑她确实相信合并符合股东们的最大利益。开始的时候，卡莉的运动主要集中在华尔街上，因为华尔街并没有立刻赞赏这项交易。分析家担心，这会使惠普太多地受到日益受损的PC行业的影响。惠普的合伙创建人比尔·休利特的儿子惠普董事会成员沃尔特·休利特很快明确表示，他也不喜欢这项交易，并计划发起一场代理人的战斗来挫败它。代表惠普的另一位合伙创建人戴夫·帕卡德的帕卡德家族很快参加了沃尔特的队伍。卡莉，这位从前来自朗讯科技公司的明星级女销售似乎确实惊呆了——她的回应是更加加紧投入挽救交易的运动。批评越激烈，卡莉反击得越有力。不久以后，卡莉投入了一场协调挽救康柏交易的战斗，气势抵得上巴顿将军。随后，恶意的谩骂、攻击漫天飞舞。投资者被这种下作、肮脏的手段惊呆了，他们开始选择立场，发表声明。客户、员工，甚至前任员工无一例外。

到2002年3月19日，当惠普的股东投票表决日到来时，惠普已是伤痕累累，满目疮痍，其实，投票结果怎样已经真的无关紧要了。不管怎样，惠普将需要花上几年的时间才能恢复元气。最后的惠普投票是个险胜。普通股中稍微超过半数的人投票支持这项交易，而稍微低于半数的人投票反对（然而，大部分员工投票反对这项交易）。卡莉的确赢得了这场和沃尔特·休利特的恶意比赛。但是对惠普而言，它付出了怎样的代价？假如考虑到对公司造成的更大的损害，我认为卡莉的胜利是非常空洞的。卡莉是否预见到事情有可能发展得这么糟糕？我怀有疑问。如果她有所预见的话，我愿意相信，卡莉在早先与沃尔特和华尔街交往时会做得更好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在卡莉的例子中，一件不寻常行为的计划外结果很快就显现出来；在格雷格·马菲的例子中，则需要几年时间。非计划的结果也可能一点点地悄悄接近你，当你最终恍然大悟却已进退维谷时，任何亡羊补牢的措施也都无济于事。想想那家规模不菲的有线电视网美国网络的不同寻常的旅程吧。像任何一个结尾出人意料的动人故事一样，这个故事的开场清清白白。

我们的故事开始于1995年。西格拉姆集团，这个由布朗夫曼控制的大型含酒精饮料的制造者，那一年突然斥资57亿美元从日本电器制造商松下手中购买在环球电影公司（MCA）80%的股份。环球电影公司是个地地道道的好莱坞发电厂。它拥有环球影城（Universal Studios）、环球主题游乐园、一家蓬勃发展的电视生产企业、大量的电影和电视资料室以及几家录音公司。环球电影公司还拥有美国网络50%的股份、一个控制美国网络和科幻频道的有线电视合伙人身份。美国网络合股的另外50%由派拉蒙电影公司控制，那是萨默·雷石东旗下的娱乐巨人维亚康姆的一个分公司。

西格拉姆集团购买环球电影公司一事震动了好莱坞，也使公众的注意力转向了小埃德加·布朗夫曼（Edgar Bronfman, Jr.），西格拉姆集团年轻的总裁兼首席执行官。埃德加只是在一年前才继任了他爸爸老埃德加·布朗夫曼的职位，做上了首席执行官。当时埃德加只有39岁。作为歌曲作者和前电影制片人的小埃德加，他头脑中有一项非常大胆的计划：将Absolut剧院变成一个环球娱乐场。但是，埃德加，也就是西格拉姆集团面临一个实际问题：埃德加对媒体行业几乎一无所知。

尽管他说话方式温文尔雅，缺少媒体经验，但是埃德加具有商务成功的一个重要的性格特征：他知道自己不懂什么。他任用了维亚康姆的前任首席执行官弗兰克·比安迪（Frank Biondi）来领导环球，这也体现了他的性格特征。然而，美中不足的是，弗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



兰克最近刚被维亚康姆解雇，维亚康姆也拥有派拉蒙电影公司。萨默和弗兰克的分手很不友好，他没心情帮弗兰克的任何忙。维亚康姆立即反对任用弗兰克，声称弗兰克和维亚康姆签订的非竞争协议不允许他在环球从事类似的工作。这就引发了和埃德加的一场口角战，而埃德加决心已定，一定要任用他的好莱坞新星。两个公司经过多次艰难的协商之后，维亚康姆最后在1996年放弃了对弗兰克在非竞争协议中的要求。

一周之后，西格拉姆集团转过来直戳维亚康姆的眼睛——这次是关于一个酝酿已久的辩论，牵涉到美国网络合作伙伴关系。在1996年4月提起的一场言辞激烈的诉讼中，西格拉姆集团声称，维亚康姆1994年购买派拉蒙和它的相关资产违反了美国网络合伙协议。西格拉姆集团说，这个协议禁止任何公司在美国网络合股经营公司之外拥有或者推出有线电视网。西格拉姆集团辩论说，维亚康姆对MTV和其他有线电视网的拥有权，以及它投身于Nick at Nite和Land电视网都违反了协约。环球电影公司在维亚康姆购买派拉蒙的过程中也曾强烈抱怨此事，但它从未采取法律诉讼。西格拉姆集团要求法庭强制维亚康姆，要么卖掉MTV和其他有线电视网，要么将它在美国网络的50%的股份卖还给西格拉姆集团。

由于一时大意而遭到法律袭击的萨默回手反击。维亚康姆反过来提出诉讼，指控西格拉姆集团企图胁迫维亚康姆以远远低于市场价值的价格出售它的美国网络股份。维亚康姆还辩解说，因为它在购买派拉蒙之前已经拥有有线网，所以合作协议中的那些规则根本不适用。这场法律拉锯战拖延了18个月。曾有一时，维亚康姆提出以19.4亿美元的价格买回西格拉姆集团的美国网络股份。值得赞扬的是，埃德加态度坚决。埃德加在拒绝这个提议时说，西格拉姆集团不是推销员。这个言语轻柔、对艺术情有独钟的首席执行官结果证明具有钢铁般的意志和决心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在1997年9月，埃德加的耐心和毅力终于得到回报。一位特拉华州的法官支持西格拉姆集团，他说维亚康姆购买派拉蒙实际上已经违反了美国网络合作协议。这个裁决为西格拉姆集团完全控制合伙人以及它的两家有线电视网——美国网络和科幻频道铺平了道路。对埃德加而言，锦上添花的是，法庭裁决西格拉姆集团可以保留几个受欢迎的环球生产的电视节目，包括《泽娜：公主武士》（*Xena: Warrior Princess*）和《大力士》（*Hercules*）。形势的变化标志着维亚康姆在法律上的失败，尽管这一失败是罕见而无疑的，他们从容面对自己的损失。萨默以特有的方式自称胜利，然后以17亿美元的价格将它在美国网络50%的股份卖给了西格拉姆集团。

突然，埃德加手中有了一张巨大的而且完全出乎意料的王牌。埃德加是惟一一个不完全拥有广播或者有线电视网的电影制片厂负责人。美国网络合伙人身份已经给环球提供了一个间接的发行电视节目和电影的手段。但是，由于维亚康姆的参与，安排总是不能尽如人意。现在，既然维亚康姆已经出局，这就是场全新的棒球赛。埃德加突然有机会使用美国网络，作为西格拉姆集团膨胀的电影和电视资料室的重要发射台。

这是好消息。坏消息是美国网络有些残破不堪。美国网络的首席执行官凯·科普洛维茨（Kay Koplovitz）已经努力在使这两家有线电视网——美国网络和科幻频道变成赢家。美国网络是这两家有线频道中较大的一个，业务延伸到大约6 700万户家庭，所以分布范围较好。但是，频道本身五花八门、缺乏一致性。凯一直试图在这个地方重新配置网络，以便收到引人注目、新颖别致的节目和受欢迎的再度上映的电视片。但是，她总是难以如愿。从西敏寺犬展（Westminster Dog Show）到《海岸救生队》（*Baywatch*），美国网络的节目五花八门；原作的内容总是不管成功与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



否，从未真正和观众形成共鸣。科幻频道甚至更糟。这个频道只延伸到大约3 600万户家庭，表面上专门做科幻节目，但实际上，它播出的节目乱七八糟。科幻频道的大部分节目由老掉牙的再度上映的老电视片组成，包括《火星叔叔马丁》（*My Favorite Martian*）和《黑影》（*Dark Shadows*），毫无一致性可言。

为了将美国网络变成赢家，埃德加将不得不对两个频道进行认真的全面检修。当然，埃德加自己没有专门技术，他还要重新招募新的管理人才。但是谁呢？正像我所说的，环球自己并不拥有任何广播或者有线电视资产。和其他好莱坞大型电影制片厂不同的是，它没有内部的集中备用的人才库，好让它在任何需要快速人才调整的时候提取出来。弗兰克·比安迪，这位维亚康姆的前任老板，本来应该属于他召集麾下调整美国网络的理想人选。但是，埃德加对于弗兰克是否适合这项工作心怀疑虑（埃德加最终逐步同意了萨默关于弗兰克的不太乐观的看法，并解雇了他）。埃德加将又一次硬着头皮自己处理这些问题。

这给埃德加带来了一个巨大的机会，也是一次巨大的风险。如果埃德加选择明智的话，美国网络将成为彰显环球产品优势的明星媒介，更不用说所有和它的电影、主题游乐园等相关的零售产品。渴望在好莱坞能被另眼相看的埃德加将会因美国网络的改头换面而受到众人称赞。然而，如果埃德加把事情办砸了，他会因烧掉了法庭刚刚递给他的免费卡而受到千夫所指，他也会因接管一个勉强运行的有线电视频道却使其每况愈下而臭名远扬。

埃德加的尴尬处境几乎人人皆知。他和萨默的法律之战和最终的胜利经常出现在商业和娱乐刊物上。不久之后，猜测埃德加的下一步行动成了好莱坞冷饮水箱旁和午餐会桌周围大家最喜欢讨论的话题。

冷眼旁观并将一切尽收眼底的人是巴里·迪勒（Barry

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



Diller)。

巴里简直就是好莱坞的一个传奇。他开始在威廉·莫里斯事务所（William Morris Agency）的收发室工作得很出色，那是一家规模很大的人才代理处，投合所有的巨星要求。他在一次聚会上偶遇后来成为美国广播公司制片负责人的伦纳德·戈德堡（Leonard Goldberg），伦纳德提出让他做其助手。到25岁时，巴里成了美国广播公司的制片副经理。在断定什么能引起观众的共鸣方面，尤其是广告客户渴望的年轻观众，巴里很快展示了他的非凡能力。在其管理美国广播公司的辉煌时期，巴里创办了"本周电影"和"迷你电影"。两个创意在观众中都风行一时，广告商也不例外，很快成为企业主打产品。在32岁时，巴里成为派拉蒙电影公司的董事长兼首席执行官，那是一个神话般的好莱坞电影制片厂。在巴里的严密注视下，派拉蒙努力地生产出轰动一时的影片，像《周末狂热》（*Saturday Night Fever*）、《夺宝奇兵》（*Raiders of the Lost Ark*）、《劲舞》（*Flashdance*）。派拉蒙电视，作为派拉蒙电影公司的一个部门，其出品的风靡一时的节目，像《快乐的日子》（*Happy Days*）和《拉维恩和雪莉》（*Laverne and Shirley*），也达到最高水平。巴里后来跳槽到20世纪福克斯公司。在福克斯，巴里继续发挥其电影大片制作人的想像力，推出风靡一时的大片，像《虎胆龙威》（*Die Hard*）和《打工女郎》（*Working Girl*）。

在福克斯广播公司，巴里又一次发挥了他的魔力。福克斯是新闻集团的董事长鲁珀特·默多克旗下的一个公司。鲁珀特决定将福克斯变成美国第四大广播网，与美国广播公司、全国广播公司、哥伦比亚广播公司齐名，这是前所未有的壮举。又一次，巴里取得了巨大的成功。在巴里的领导下，福克斯推出了一系列非常轰动的节目，包括《比佛利山90210》（*Beverly Hills, 90210*）、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



《辛普森一家》、《奉子成婚》（*Married...with Children*）。这些节目富有创意，背离传统，而观众喜欢它们，广告商也不例外。福克斯在麦迪逊大街的威望猛涨，推动福克斯和巴里声名鹊起。当巴里在1992年离开福克斯时，网络发展态势良好，有望成为公认的成功模式。巴里也是。他甚至有自己的赫赫有名的广告语："迪勒嗞嗞"（Diller Sizzle）。这是一种简略的表达方法，意思是说，不管巴里碰到什么都会变成黄金设计。

在离开福克斯之后，巴里开始流浪并寻找新的机会。在1992年12月，他发现了一个。巴里宣布了要成为QVC首席执行官的计划，这一消息震惊了好莱坞的权威人士。QVC是设在宾夕法尼亚州西切斯特的一个肮脏、破旧、不起眼的购物频道，离费城外大约45分钟的路程。巴里的支持者中几乎没有好莱坞权威人士。他们包括设在费城的一家有线电视公司康卡斯特和自由媒体公司，即约翰·马隆麾下的有线巨人电视通信有限公司的一个制片分部。巴里掩饰了自己的失望，并很快同意投资2 500万美元购买QVC的12%的股份，然后吹嘘说，他计划将QVC变成电视商务的金本位。一直钦佩巴里的才能和虚张声势做派的华尔街在两周内将QVC的股价提高了30%还多。一切迹象表明，"迪勒嗞嗞"依然活跃，健健康康。

巴里决定把他的明星之光投放到QVC，这使有些人很是好奇。毕竟，巴里是那种富有创意的人，是他成就了好莱坞的激动和魅力。他其中一个最好的朋友是迪斯尼的董事长迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner），另一个好朋友是梦工厂的杰弗瑞·卡曾伯格（Jeffrey Katzenberg），还有一个密友是时装设计师丹尼·凡·法斯特勃格（Diane von Furstenberg）。QVC是一个文化的穷乡僻壤，这个阐释好莱坞的一流家伙突然坐在立方体的锆帝国的顶端。巴里甚至从未搬到西切斯特去住，他喜欢每天从曼哈顿乘直升飞机

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过去。不过不要紧。在一次接一次的讲演中，巴里把QVC描述成电视技术和电视内容的完美结合。不但如此，他还振振有词地宣传QVC是电视的未来，却丝毫未提自己的设计血统。

一切听起来都相当不错，尤其是根据巴里所言。但是实际上，QVC只懂购物——那种单调乏味的购物。QVC来自于20世纪60年代的商业信息片传统，在这么多年中并无太大变化。每天24小时，150多件产品被QVC的主持人介绍给观众，如电视知识竞赛一般；观众拨打免费电话报出他们的订单，买得最多的是立方体的锆珠宝。QVC没有光环，没有魔力，只是商业买卖。

但是，QVC的确拥有的是一张干净的资产负债表。要了解这一点你不必成为火箭科学家。巴里打算利用QVC作为运载火箭进行大宗媒体交易，这确实算得上英明。QVC的资产负债表上现金富足，而且几乎没有债务，从而使其变成了理想的交易货币。锦上添花的是，QVC属于私人所有，所以巴里免去了一层麻烦，不需要征得股东们的普遍赞成。康卡斯特和自由媒体很乐意让巴里把QVC发展成一个更大的媒体企业。何乐而不为呢？如果巴里有利可图，他们也会沾光分银。至少在理论上，这套做法看起来像个真正的转折点。

巴里很快向派拉蒙通信（好莱坞最响的名字之一）发动攻势。这是最佳的寻宝游戏——派拉蒙拥有一批娱乐资产的地下宝藏，包括：有线电视、电影、电视资料馆、一家大型图书出版社，当然还有巴里曾经领导的这家好莱坞电影制片厂派拉蒙影业公司。不幸的是，巴里的时间选择有些倒霉。等巴里慢吞吞地抛出报价时，维亚康姆已经适时地开始了一场交易，准备以82亿美元的价格购买派拉蒙。派拉蒙拒绝了维亚康姆的交易，说准备考虑巴里的提议。维亚康姆很快发现，自己正夹在一场激烈的投标大战中间。萨默很是恼火，立刻提出诉讼，指控巴里和支持巴里的约

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



翰·马隆阴谋使维亚康姆受损（见第七章）。萨默最终获胜了，但他不得不另外支付20亿美元来认领他的派拉蒙战利品。

巴里第二年又开始掷骰子了。他的目标是哥伦比亚广播公司，美国历史上最有名的新闻和娱乐机构之一。这个计划在1994年夏季酝酿，需要QVC在反向归并中加入哥伦比亚广播公司，把哥伦比亚广播公司作为依然存在的实体。巴里自然会负责这个合并后的公司，所有的哥伦比亚广播公司高层执行官，包括公司总裁霍华德·史特林格都会直接向巴里负责。自信这项交易稳操胜券，巴里在霍华德·史特林格的陪同下乘机出门，并在一系列秘密会议中会见公司的头头脑脑。新闻稿已经准备妥当，哥伦比亚广播公司的董事们已经召集起来打算给与最后的批准，这时消息传来：交易失败。对于影响QVC的重大交易拥有干预权的康卡斯特不愿意看着自己在QVC18%的股份削减成仅仅5%，而且没有投票权，没有董事会席位。为了避开一个规章限制的问题——有线电视公司不能在同一市场拥有有线和广播电视资产，康卡斯特想出了一个可能允许它继续参权的交易结构。巴里拒绝了这个主意，并直截了当地告诉布莱恩·罗伯茨，他不需要一个合伙人。巴里正如承诺的那样，坚决独行其是，后来就无法控制地碰壁。面对来自康卡斯特的令人头疼的反对，巴里毫无选择，只有偃旗息鼓，放弃哥伦比亚广播公司交易。此后巴里很快从QVC辞职。

很明显，巴里需要一个创新平台，使他能够真正号召自己的人马。就在哥伦比亚广播公司交易失败一年之后，巴里按捺不住地行动了。在1995年8月，巴里宣布，打算花4 500万美元购买银王广播公司（Silver King）20%的股份。该公司由12个小规模超高频电视台组成，这些电视台的惟一目的是传送家庭购物网的节目（HSN），这是一种专门用于购物的大型有线电视网。银王公司几年前与家庭购物网脱离，但由于它依赖于家庭购物网的设计，所

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以依然和家庭购物网保持着密切的联系。谁是巴里的支持者呢？就是电视通信有限公司的约翰·马隆，也是他以前有关哥伦比亚广播公司和派拉蒙交易的支持者。电视通信有限公司通过它的自由媒体节目制作装备控制着家庭购物网和银王。作为这项交易的一部分，约翰答应给巴里70%的控制银王的权利，因此保证他不会陷入另一场哥伦比亚广播公司般的惨败。在约翰看来，他是在雇用巴里替他管理家庭购物网；而对于巴里而言，这次行动则标志着一个最终革新互联网商务的机会。如果成功，巴里可以把家庭购物网发展成一个真正的媒体发电站。

已是家庭购物网顾问的巴里很快开始争取再次合并银王和家庭购物网的努力。从巴里的观点看，只有这样才有意义。银王是一个纯粹的销售玩家，而家庭购物网则是一个纯粹的内容玩家。这两者的合并将会比分开的实力强大得多。巴里希望利用银王创造完美的业务三角——销售、产品和技术的完美组合。银王将代表这个三角形的“销售”一边，家庭购物网可以提供“产品”；加上交互性技术和其他新的发明，银王可以发展成一个理想的平台，逐渐推出各种服务。

遗憾的是，家庭购物网一团糟。这个在20世纪80年代突然暴发的频道兜售从立方体锆珠宝到运动器械的各种商品，机构臃肿，效率低下，还有人不断指控它对卖主进行贿赂。监管机构对于家庭购物网的商业做法心存疑问，家庭购物网的董事会也不例外（我当然知道，因为我当时就在家庭购物网董事会里）。约翰和我都没有把握，不知巴里是否能够把家庭购物网变成非同现在的其他样子——一个相当单调的购物频道。但是，我们还是非常愿意让他小试牛刀，尤其是因为巴里打算提供给电视通信有限公司3亿美元银王的新发行股票来交换约翰在家庭购物网的控制股份。

巴里是一个精明的管理者。但正像我们大家一样，他同样有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



自己的无知之处，其中最大的一点是对被解雇近乎病态的担心。巴里坚持在家庭购物网加进一条规定，那就是在任何情况下他永远都不会被任何人解雇。首席执行官层次的聘用条款通常主要注重解聘时的经济利益问题（有时又称金降落伞协议[1]）。然而，在书面条款中规定首席执行官在任何情况下（除了犯罪之外）都不能被解雇，这实在是闻所未闻。

巴里的恐惧症好像要追溯到他在福克斯任职的时候。随着巴里在福克斯的影响力日趋扩大，他同鲁珀特·默多克的关系也紧张起来。鲁珀特驻扎在新闻集团的美国总部纽约，他对于巴里管辖下的新闻网络的发展很满意，但对于福克斯在其他领域，如体育方面的缓慢发展有些忧虑。1992年，鲁珀特迁至福克斯的基地洛杉矶，声称他想逐渐参与日常运作，并将办公地点设在巴里的隔壁，开始安营扎寨。这个军中号令很明显：巴里不再拥有完全的控制权了。巴里还向一些人透露，鲁珀特连一分钱的福克斯股份都不给他。不久，巴里离开了福克斯。

而家庭购物网董事会并不在乎这些。事实上，我们发现巴里失败的可能性几乎为零。巴里是个经验丰富、激情洋溢的管理者。华尔街喜欢他，更重要的是，约翰·马隆也喜欢他。他含而不露地信任巴里的商业判断力，而他信任的人并不太多（约翰曾说过，能够让他把自己的钱托之管理的再没有比巴里更合适的人选了。曾为一位极其关注如何管理自己金钱的人士工作，这是一个很有说服力的认可）。在家庭购物网董事会看来，能得到像巴里这样有地位、有才华的精英是我们的幸运。所以，如果巴里想要一个铁

---

① 金降落伞协议：golden parachute，金降落伞协议规定，一旦因为公司被收购而导致董事长或高级管理人员被解职，公司将提供相当丰厚的解职费、股票期权收入和额外津贴作为补偿。以便提高收购的壁垒，使收购变得不那么有利可图，通常被收购方将此作为反敌意收购的手段。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

板钉钉的聘用合约，我们巴不得这样。

有巴里掌舵，家庭购物网的经营得到了大大改善。巴里在削减冗余开销方面雷厉风行，他大刀阔斧，很快就裁减了家庭购物网臃肿的人员结构。他重新聘用了很多经理人，加强了对日常运作的控制。关于卖方贿赂的指责很快烟消云散，人们对家庭购物网长期发展前景的信任度逐日上升。但不管巴里如何施展身手，家庭购物网基本上没有大的改观，它仍然是一个庞大的令人生厌的购物频道。除了征服购物领域，巴里当然还有更大的雄心。他一直在关注着好莱坞。

巴里希望自己成为网络商务的救世主，到1997年，他的事业已经略有起色。巴里当时已经一跃成为电子商务的一位主要倡导者。他折中地组合了一些有趣的资产，包括售票大王（Ticketmaster）和一个正处于萌芽状态的电子旅游网站。但是巴里的日渐扩展的王国在坚实的传媒资产中依然显得有些轻飘。多年来的资产重组使得很多经营不错的娱乐和传媒资产被迫出局，根本别想拥有好莱坞的大型电影公司了，它们早已成为历史。时代华纳拥有华纳兄弟公司，维亚康姆拥有派拉蒙公司，索尼拥有哥伦比亚公司，在迪斯尼根基十分牢固的电影权力机构米拉麦克斯公司（Miramax）则由哈维·温斯坦（Harvey Weinstein）和他的兄弟控制，而迪斯尼还拥有美国广播公司和世界体育频道ESPN。巴里居然设法购买了一家电影公司Savoy影业，这是一个由4家电视台组成的小型的独立实体。

巴里的合并狂热症使他最终拥有了16家电视台，一个由电子商务和购物资产组成的混合实体。考虑到巴里刚刚起步两年，没有发行渠道，没有项目策划，没有网络资产，这种资产重组未尝不是一桩好事。但这位从前的传媒大亨距离成为好莱坞巨头还有很长的路要走。巴里看上去却无所畏惧，他津津乐道于网络和视频商务。听他激动地大谈特谈家庭购物网的未来，你会认为巴里

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的脑子里从未闪现过小埃德加·布朗夫曼的名字。当然了，没人会相信他说的话。

西格拉姆集团的首席执行官小埃德加·布朗夫曼当时正骑虎难下。你随便拿起一份报纸就可以知道这一点。由于他在同维亚康姆的竞争中大获全胜，西格拉姆按照法院裁决将完全拥有美国网络，这是好消息，但坏消息是埃德加并没有想出拯救美国网络的计划。他还要为环球电影公司交易的融资问题大伤脑筋，为此他用西格拉姆在化学工业巨头杜邦的24%的股份作为交换。为了筹集交易所需的资金，埃德加以90亿美元的价格将他在杜邦的股份退还给杜邦，比市面价格低30亿美元。更让埃德加心痛不已的是，尽管娱乐股一直处于下滑状态，杜邦的股份仍在不断攀升。当时大家更多地把西格拉姆当成一个娱乐产业，所以它的股票同其他娱乐股一样也逃脱不了下滑的命运。退一步说，西格拉姆的股东们对此不太满意，而很多股东又是布朗夫曼家族的成员，所以埃德加也高兴不起来。

巴里有着警犬一般的嗅觉，能够嗅到对自己有利的时机。他拿起电话拨通了埃德加，表示愿意帮助埃德加经营美国网络，使他摆脱困境（公平地说，是埃德加首先提出让巴里进入董事会管理美国网络的。在维亚康姆同西格拉姆就美国网络的官司仍在进行期间，埃德加就在自家的私人晚宴上向巴里提出了这一想法，一直雄心勃勃的巴里当时同意考虑一下，直到后来打电话接受埃德加的请求）。有了巴里的才能和埃德加的娱乐资产，这一伙伴关系一定是双赢的。埃德加接到电话时仍然颇有兴趣。为什么不呢？毕竟巴里一直是埃德加期望成为的偶像，一个公认的好莱坞的内行。巴里曾与好莱坞的贵族们结交，巴里本人就是好莱坞的贵族。巴里的确做过坦帕的一个有点寒酸的购物频道的首席执行官，但这并不能降低他在好莱坞的身价。尽管巴里已经远离众人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的目光很久了，他仍然是一个不可多得的人物。

而埃德加呢？虽然他曾一手将一个毫不起眼的酒精饮料公司转变成一个举足轻重的娱乐动力工厂，但对于好莱坞他仍是个名不见经传的新手。当然，他曾受邀参加过一切重要的聚会，认识所有的重要人物，至少知道他们的名字或社会关系。但是巴里，他可以使人油然而生敬意，巴里一露面就会心想事成。埃德加，尽管拥有不寻常的家族史和社会关系，仍然需要增加其个人的明星魅力。为使美国网络发展成与众不同的产业，埃德加需要有巴里这样的人在其左右。对吗？不对吗？我不清楚。但我猜埃德加就是这样想的，而巴里作为好莱坞的梦幻大师，很可能也乐于埃德加这样认为。

巴里在向埃德加报到之后给约翰打电话通报了这一好消息：西格拉姆有兴趣将家庭购物网连同美国网络和科幻频道合并为一个公司。当然，将由巴里来管理这个合并后的公司，而电视通信有限公司将在这个新实体中保留很大份额的股份。遗憾的是，环球影城将不属于合并公司，但合并公司将得到西格拉姆与环球的全力支持，后者将保留很大一部分股份。约翰和我都惊喜万分。多亏了巴里，电视通信有限公司将从一个普普通通的购物平台转变成一个享有声望的媒体播放器，一个能同时代华纳、索尼、维亚康姆平起平坐的实体。这简直是个奇迹。美国网络和科幻频道确实代表了传媒资产，而家庭购物网坦白地说则不可同日而语。我猜想，在埃德加看来，让投资者对家庭购物网有一点点兴趣的惟一原因是，巴里愿意把他的名字同家庭购物网联系在一起。尽管如此，如果埃德加愿意忽略这一明显的事实，我们也不例外。

当时我已离开InterMedia公司，做了电视通信有限公司的总裁，在约翰手下工作；他已升至董事长。我因为仍属于家庭购物网董事会成员，所以决定再争取一次机会。我给鲍勃·马茨舒莱特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



（Bob Matschullat）打电话仔细商谈了巴里计划的每个细节。鲍勃是西格拉姆的副董事长，兼任财务总监，他同我又走到了一起。我们于1971年共同毕业于斯坦福商学院，之后多年一直保持着友好联系。我告诉鲍勃，约翰和我对于同西格拉姆结成联盟的前景惊喜万分，但同时我又有点奇怪，为什么不把环球影城放进合并公司呢？其他的大型娱乐产业，如时代华纳和维亚康姆，在组成上都是最大限度地跨行业融合有线电视和电影资产，为什么家庭购物网不能如此呢？

鲍勃尽量和颜悦色，但也很明确地表示他们不可能这样做。这笔交易如果继续下去，那么，合并后公司的组建将确保巴里的运作方式完全独立于西格拉姆的传媒王国——无论在财政还是在管理方面。总之，问题在于巴里。鲍勃同环球影城的总裁弗兰克·比安迪正像娱乐界的许多人一样充分意识到了巴里对于权力的喜好。另外，巴里对于聘用的独特要求也是一个问题。巴里向所有人明确一点，他不喜欢自己的聘任协约发生任何变化。所以，纵使巴里在名义上为埃德加工作，但事实上他将有完全自主的管理权，而且他永远不能被解聘。这使得西格拉姆面临一个霍布森式的选择①：要么同意巴里的条件，但对他严加监控；要么拒绝他的条件，眼睁睁看着这位好莱坞培养出来的罕见的优秀管理人夺门而去。

鲍勃和弗兰克当然要谨慎从事。他们感觉到，如果巴里再将他的管理范围扩大到环球影城，埃德加将成为有名无实的首席执行官。好莱坞的知情人都知道巴里离开福克斯的原因就是权力之争。埃德加是个优秀、务实的管理人，但他不是鲁珀特。鲍勃并

① 霍布森式的选择：Hobson's choice，别无选择。源于英国伦敦一家马车出租行的老板托马斯·霍布森（Thomas Hobson，1544~1631）。他对前来租车的客人说，他们可以自己挑选马匹，但有一个附加条件是：只能选最靠近门边的马，因此，顾客别无选择。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不害怕巴里，这一点可以肯定，但他确实意识到巴里的为人，他是一位精明过人、敢作敢为、盛气凌人的娱乐界总裁。将这样一位个性鲜明的精英引入西格拉姆并同埃德加平起平坐，对于埃德加来说这无疑是一场噩梦，因为后者是一位凡事低调、温文尔雅的总裁。鲍勃说，考虑到巴里关于好莱坞的更大的构想，或至少是想像中的好莱坞的构想，事情就这样决定吧。

我尽力说服鲍勃改变主意，因为我强烈支持将环球影城列入美国网络的合并实体。我想出了所有适合的词眼，比如“迪勒嗞嗞”、“富有创意的协作”、“团队合作”等，但都无济于事。我公开表示了我的遗憾，但在心底我知道鲍勃是对的，他别无选择。事实上，如果我处于鲍勃的位置，有责任向埃德加提出建议，我也会给他同样的建议。鲍勃说的没错，巴里的野心是无限的，约翰和我也了解这一点。事实上，我们也一直仰仗着他的勃勃野心。巴里可能早已感觉到了答案，他甚至没有费心向埃德加提起环球影城。他后来告诉约翰，他其实根本没有兴趣经营这家电影公司。

经过7个星期的谈判和周旋，我们终于达成了交易。我们于1997年10月20日宣布，家庭购物网同环球影城将合并它们的有线系统和电视资产。这项合并使巴里当上了美国网络的董事长兼首席执行官，合并还将使一系列交易生效。从法律上讲，美国网络将并入家庭购物网，而后者将成为现存的法人实体。等到交易结束时，家庭购物网将更名为美国网络（我们这样做是因为家庭购物网是这个混合体中惟一的一家上市公司）。根据交易的条款，西格拉姆/环球影城将以拥有美国网络45%的股份外加12亿美元现金的形式得到41亿美元的资产；巴里将控制美国网络40%的股份；自由媒体将拥有15%的股份，而这部分股份可随着时间的推移增长到25%。于是，巴里自己控制的40%的股份加上巴里拥有否决权的自由媒体的15%股份，将使得巴里拥有美国网络的完全控制权。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这个崭新的传媒合作关系将控制三大有线电视网络——家庭购物网、美国网络和科幻频道和25家广播公司、售票大王、环球影城的电视制造和传播业务，以及一个小型网上商务企业。在宣布这一交易的时候，埃德加称巴里为“娱乐产业的万人瞩目、天资卓越的领导人才”；巴里在回敬这一褒奖时说他“一直熟知、信任和尊敬小埃德加·布朗夫曼20年有余了”。巴里兴奋地吹嘘说，新的伙伴关系将在电视通信有限公司和其他伙伴的支持下使美国网络发展成一家“举足轻重的企业”。罗恩·迈耶（Ron Meyer），这位环球影城的总裁兼首席运营官在事先准备好的演讲词中提到，他“很高兴能同巴里·迪勒共事”。罗恩一向以他对环球影城的管理而受到人们的尊重，他这样描述巴里：“一个亲密的私人朋友和一个在整个娱乐业享有极高声望的总裁”。总之，至少在表面上这是一个真正友好的结合体。

当然，大家心照不宣的是，巴里处于被监控状态，就像被关在设有软垫的畜栏中的冠军马一样。在西格拉姆的产业中巴里可能最感兴趣，也最适合他的经历的只有环球影城，但它却被严格地控制在他的管辖权之外。当我们宣布交易的时候，巴里的周围已经被设置了很多阻隔，将他禁锢在划定的圈子里。这令人感觉，美国网络和环球影城还不如各自为政的好。它们就像柏林墙倒塌之前的东西柏林。如果巴里有所烦恼的话，他一定没流露出来。毕竟，他刚从坦帕的一潭死水中闯出路来，又步入了好莱坞的权力机构的顶层。他大概是这样考虑的。

到1998年2月12日美国网络交易结束时，这种对管理权的束缚已经产生了很明显的后果。当时巴里已开始极力倡导传媒交易，不久就出现了一笔大宗交易：国家广播公司。这宗交易在战略上颇具魅力。这一组合将填补环球影城的很多空白，同时可以给它提供一个闪亮鲜明的发行平台，以发行电视节目、电影和其他娱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



乐形式。由于美国对国外投资者的限制，西格拉姆作为一家加拿大公司不允许拥有广播网络（它可以拥有自己的有线电视，但不能拥有像国家广播公司这样的传统广播资产）。为保险起见，国外投资拥有权问题不可小视。但无论如何它并未构成阻碍交易的因素，董事会无法放行的是巴里。当有关国家广播公司的讨论逐步推进时，巴里明确提出他不会让出管理权，事实上一丁点儿都不能让。他希望像他在美国网络时那样安排自己，换句话说，他想拥有对这个公司的100%的控制权，在任何情况下不能解雇他或批评他。

西格拉姆非常希望达成这一交易，所以尽力促成能让巴里满意的安排。鲍勃和其他一些支持西格拉姆/环球影城的人则在是否给巴里100%的控制权问题上徘徊了一段时间，但他们很肯定，不久就会有一个“日落”条款①来打破僵局。但巴里仍然拒绝让步，最终导致关于这笔交易的讨论不了了之。

巴里是个从来不甘示弱的人，他不断地提出各种交易建议，也不断遭到否决。我在巴里的董事会代表电视通信有限公司的利益，所以我支持巴里的所有想法，包括他要创建一个新的电影制片公司的想法。电视通信有限公司非常希望尽可能延伸和快速扩大巴里的影响力，毕竟，美国网络的任何增值都将意味着电视通信有限公司的增值。我曾说过，来自西格拉姆和环球影城的董事会成员则有着截然不同的计划。从他们的角度看，任何使美国网络转型成为好莱坞知名企业的交易在名义上都将扩大巴里的管理权，而这当然不是他们的兴趣所在。不久之后，美国网络的董事会分裂成两个对立面，在有关公司发展和扩大机遇的问题上，所有与环球影城有瓜葛的董事会成员倾向于一

① “日落”条款：sunset provision，一个政府机构自行废止的或者定期废止的条款，除非由法律特地重新授权。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



边，而所有与其没有瓜葛的成员（包括我在内）则倾向于另一边。这简直把巴里逼疯了。

巴里和西格拉姆突然陷入了“帕雷托最优状态”（Pareto Optimality）的糟糕境地。“帕雷托最优状态”理论是维尔弗雷德·帕雷托（Vilfredo Pareto）在20世纪20年代创建的经济理论，该理论描述了这样一种状态：如果不以牺牲经济的一方面为代价就不可能使另一方面的状况得到改善。巴里和西格拉姆陷入了僵局：西格拉姆认为如果让巴里摆脱管理权限的束缚，西格拉姆将会面临自身的传媒资产缩小的危险；但巴里认为为了他对持股人和他自己所承诺的更远大的目标，也为了使家庭购物网发展成为一个知名的媒体播放器，他需要扩大他的权力范围。

对于巴里，所幸的是命运之神又一次垂青于他。法国的一家经营用水设施的公司维旺迪希望成为跨国娱乐集团，后来它在2000年以340亿美元的价格买下了西格拉姆。第二年，维旺迪公司（现在称维旺迪环球娱乐公司）同意以大约100亿美元的价格购买巴里在美国网络的股份（连同自由媒体和大众的股份）。这个价钱比3年前我们在美国网络交易中的买进价多一倍以上。维旺迪还同意让巴里做环球影城的主管，包括主题游乐园和传说中有名的电影制作公司，同时巴里拥有了一个很大的头衔：维旺迪环球娱乐公司董事长。这一转变标志着，经过千回百折之后，巴里终于胜利回归好莱坞。巴里，一个曾经不知名的“迪勒嗞嗞”，终于功德圆满，如愿以偿。

在宣布对巴里的这一安排时，维旺迪公司明确提出，巴里同环球公司不签署任何聘用协议。也就是说，巴里最终将在没有保障的情况下工作，但巴里同美国网络的协议依然坚决执行。这意味着巴里可以一直留在美国网络，监控有线资产售票大王和他组阁的其他互联网商务资产。但他在他眼中真正的掌上明珠环球影

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

城的工作，则完全取决于让-马里·梅西耶（Jean-Marie Messier）的喜好，因为他是当时维旺迪公司的董事长。

巴里总是自己最好的宣传顾问，他把这次免签协约看成对他的一次嘉奖。一些报纸引用巴里的话说，因为他同环球影城没有协议，他可以在任何时候选择离开环球影城（好像是这样）。这一解释还不错。罗恩·迈耶仍然在管理着环球影城，他是好莱坞备受尊重和爱戴的总裁之一。在罗恩的领导下，环球影城制作出一系列大片，包括《木乃伊归来》（*The Mummy*），《永不妥协》（*Erin Brockovich*）和《美国派》（*American Pie*）。罗恩也已经尽力把环球影城管理成一个比较井然有序、令人愉快的工作场所，至少符合好莱坞的善于挑剔的标准。没关系，好莱坞一直是个充满幻想的地方。再没有人比巴里·迪勒更善于玩幻想游戏了。

回顾历史

从某种角度来衡量，美国网络交易取得了巨大的成功，这笔交易使得电视通信有限公司将一个相对无趣的购物频道家庭购物网转变成为一个可信度高、有市场价值的传媒资产。西格拉姆的付出也得到了不错的回报。有巴里掌舵，西格拉姆在家庭购物网-美国网络的投资增值了2.5倍多，达到约75亿美元。尽管如此，这笔交易的结构对双方都不太有利。把巴里像那样束缚起来使双方都不能充分利用他的惊人天赋或在大型传媒组织中继承的才能。正如我所说的，结果就是帕雷托最优性理论的糟糕透顶的翻版。我怀疑如果没有维旺迪的出现，这种战略上的平衡状态是否还会持续下去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



明星魅力

埃德加同巴里相比只是个好莱坞新手，但他是坐守在当时世界上最优秀的传媒资产顶峰的好莱坞新手。

埃德加对巴里表示了足够的尊重，但是如果不要巴里而是请别人来经营美国网络，他很可能早就变成富翁了。当时至少有六七个完全胜任的传媒精英可以加盟并出色地完成任务。事实上，西格拉姆和环球影城把一个他们十分害怕又不太信任的人领进了家门。这样开始的一段联姻实在糟糕。埃德加自己的高级管理层居然感到有必要像那样保护旧主而提防巴里，这一事实对于我们每个人都应是一个巨大的红色警示牌。

我当然可以理解西格拉姆在家庭购物网的利益。兼并融合了大多数最好的资产，他们已经所剩无几，家庭购物网基本上是最后一个步入舞池的舞者。尽管如此，我认为西格拉姆应该放弃家庭购物网，毕竟家庭购物网只是一个购物资产，它就像是一头古怪的母牛，永远无法融入西格拉姆其他的传媒资产。再者，家庭购物网同巴里有着千丝万缕的联系，我说过巴里身后有一些十分复杂的关系。

别误会我，约翰·马隆同我都很欣赏美国网络交易。多亏了这笔交易，我们才得以将家庭购物网融入西格拉姆，而当时的西格拉姆正在埃德加的领导下迅速发展并将很快成为世界上最具活力的传媒集团，电视通信有限公司也从中得到了巨大的发展。但把电视通信有限公司的利益放在一边（为此向约翰致歉），埃德加如果拿走他的筹码换个地方试试运气，他可能会做得更好。国家广播公司和家庭购物网的结合会怎样呢？相信您可以做出判断。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



谨慎提出你的要求

作为在极富挑战性的管理环境下工作多年的首席执行官，我可以理解这种愿望，如果不称之为需求的话，那就是希望在执行官套房内创造一种尽可能确定的环境。但我们还是坦白地说，巴里的“永不解聘”的要求最终变成了越权行为。

坦率地说，我能够理解为何这个特别的要求对他如此重要。在像家庭购物网这样发展和变化如此之快的公司，管理者需要一种在不受责罚的情况下做出迅速决策的空间和自由。我现在同YES网络的协议就给了我类似巴里的广阔的安全空间（事实上，我在自己的聘用协议中的有些措辞就是借用巴里的）。

但在西格拉姆和国家广播公司的背景下要求固定不变的保护有些多余，至少我看是这样。我在电视通信有限公司的时候甚至没有签任何聘用合同。当巴里进入美国网络后，我认为他的聘用要求对他的坏处多于好处。怎么会呢？我想你一定会反对这一看法。巴里坚持不能被解雇，这就注定了巴里将承受限制和束缚。我们曾讨论过，这些限制并非无足轻重。颇具讽刺意味的是，从来没有人打算要辞退巴里。尽管巴里有些古怪和走极端，但巴里曾经是，现在依然是一位出类拔萃的总裁，西格拉姆得到他理所当然应该高兴。所以结果是，巴里的永不解聘的要求达到了，同时这一要求也就毫无必要（规则8：不要纠缠于无关紧要的事情）。

我认为，巴里如果能在他的聘用要求上稍微灵活一些，他本来可以为他自己，也为美国网络做出骄人成绩的。如果做到了那一点，他今天也许正坐在国家广播公司的首席执行官办公室里工作，也许他会重新考虑哥伦比亚广播公司的问题，也许他能做很多事情。而事实是，一个法国的用水设备公司为征服传媒世界才

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



使得巴里的事业步入正轨。

但确切地说，是差一点步入正轨。在2002年秋，维旺迪试图减少繁重的债务负担，但它碰到了厚厚的一堵墙。后来发现，合并协议中一系列对于巴里的限制却赋予了巴里决定资产买卖的权力。维旺迪公司发现，如果巴里不点头应允，它就无权卖掉对于巴里来说很重要的一些资产，包括美国网络和科幻频道。这种情况是不是听起来耳熟？同样，这些条款使得巴里对维旺迪环球娱乐的未来、对环球音乐和环球影城之间的合作关系具有了举足轻重的权力。这才是一个真正情节曲折的结局，一个只有在好莱坞才会发生的故事的结局。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第九章
展望未来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我为什么要写这本有关大宗传媒交易的书呢？有些交易已经过去5年多了。答案很简单：因为这些交易会再次发生。

正如我在本书的开头提到的，传媒界一直按照一系列与众不同的规则运转，比如说并购。大多数经历合并阵痛的行业最终还是彻底合并了，然后一切偃旗息鼓，格局已定，再也没有什么交易发生。这种情况在铁路行业、石油行业、化学行业和钢铁行业司空见惯。事实上，在美国几乎每个主要行业都有同样的经历，我只能举出一个令人瞩目的例外——传媒业。

传媒界似乎永远都是欲壑难填。它无论怎样合并和重组，都不能真正归于平静。请注意，并不是首席执行官们没有进行此方面的努力。像我在书中阐述的，传媒界的首席执行官们苦苦思索新颖巧妙的合并和重组资产的方式，都渴望能将整部媒体机器把玩于股掌之间。这也是为什么传媒界一直硝烟四起、动荡不安的原因。简直就像钟表一样精确，每隔几年就会出现令人目瞪口呆的交易，看似能够最终定型这盘拼杀激烈的棋局。但任何一盘看似稳定的棋局都仅仅持续到下一宗令人惊愕的交易的到来。

并不存在完美的传媒公司，也许也并不需要。当亨利·卢斯（Henry Luce）在1923年创建时代公司时，他只有一本《时代》杂志。然后，《生活》杂志诞生了，于是有了两家杂志。接着，你还未曾察觉，又出现了第三家、第四家。现在，时代公司被称做美国在线-时代华纳集团，它的杂志分社在全球出版140多种杂志。除了《时代》、《人物》、《体育画报》（*Sports Illustrated*）这些金字招牌，美国在线时代-华纳集团还出版了《橄榄球世界》（*Rugby World*，英国）和著名时尚杂志《InStyle》。《InStyle》是《人物》杂志的一个花哨的副产品，特色是有关富人和名人幸福生活的新闻。一家在1923年以一本杂志起家的小公司到2001年发展到年收

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



入高达380亿美元，成为世界上顶尖传媒企业集团之一，而其杂志收入仅占美国在线-时代华纳集团全部收入的微小部分，仅为12%。

时代集团的演变跌宕起伏，充满戏剧性，同时也证明了传媒界的另一个真理：这个世界精彩纷呈，而又无法预测。早在20世纪80年代，当特德·特纳向人们宣讲他的24小时全球新闻服务思想时，大多数美国人还在知足长乐地收看每天半小时或6点和11点的加时段新闻。三大广播巨头——美国广播公司、哥伦比亚广播公司和国家广播公司（福克斯电视那时还不存在）逍遥自在地统治着电视广播。为了了解每周的新闻综合报道和新闻分析，我们转向了《时代》杂志和《新闻周刊》。而特德的新概念是，你可以轻松自如地调台到有线电视收看全世界最新新闻动态。这听起来太异想天开，简直可笑之极。有线电视和广播相比只是落选之马，很多人注册有线电视只是为了改进电视的收视效果。

1995年，当西屋公司的首席执行官迈克·乔丹宣布收购哥伦比亚广播公司的计划时，也招致了类似的嘲笑。当时迈克正操纵着由一些工业资产组成的一个大杂烩企业，其中包括一个专门生产核反应堆的制造企业。西屋只有几个电视台和无线电台，对传媒业几乎一无所知。它的规模也比哥伦比亚广播公司小得多：西屋的市场资本总额约40亿美元；哥伦比亚广播公司比其多50%，市场价值大约达到60亿美元。很多人都认为迈克发疯了。

当然，表象具有欺骗性。我们现在都知道，特德·特纳同他的富有远见的24小时新闻设想再也无法分开。特德的设想不仅改变了新闻世界，也改变了整个世界。感谢美国有线电视新闻网，成千上万的美国人第一次看到了地球村，并在此过程中强制我们所有人都拓展了心灵和头脑。至于西屋和哥伦比亚广播公司的合并，在这宗交易中惟一丢脸的是那些迈克·乔丹的恶意诽谤者。合并结束时，迈克将西屋公司摇身变成一个拥有新闻界最响亮品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

牌的蓬勃发展的传媒动力工厂。迈克的继承人梅·卡马辛后来以340亿美元的价格将哥伦比亚广播公司卖给了维亚康姆，几近迈克当初买进价的6倍。

另外一些大宗传媒交易的赌注则一去不复返。美国电话电报公司的董事长迈克·阿姆斯特朗花费1 000多亿美元购买有线电视系统，希望用来提供全美范围的美国电话电报公司品牌的地方电话服务。4年后，此项工程甚至还未初具规模，迈克只得就此放弃，然后声称获胜。他后来将美国电话电报公司的有线电视资产卖给了康卡斯特，其售价低于买价的1/3，当时美国电话电报公司已经债台高筑。当我写这本书时，美国电话电报公司的股票价格呈现历史最低点，它曾经良好的信誉排名已经一落千丈，债券几乎已成一堆废纸。

陪审团依然在为美国在线-时代华纳的合并争论不休。在互联网的繁荣泡沫破灭后，这次合并受到了尖锐的批评。在那些事后诸葛亮眼中，时代华纳公司的前任董事长杰瑞·李文似乎为收购美国在线而付出了高昂的代价，他因此被批判得体无完肤。我不知道杰瑞是否出价过高，这一点我也说过，其他人也无从知晓。但错误的定价和错误的决策是截然不同的，我们还需要几年的时间才能确认杰瑞是否出价过高了。无论怎样，真正的问题不是杰瑞是否出价过高，而是时代华纳是否因拥有了美国在线而变得更好。就我而言，答案一清二楚：绝对如此。将美国在线资产同传统的传媒资产结合起来，本身就是一个聪明的想法。那么，杰瑞是否过高估计了两家公司整合、融合以及在市场上实现效益的速度呢？有可能。但这并不意味着这个结合从长远看来一无是处。虽然招致华尔街的嘲笑，我认为美国在线-时代华纳的交易一定会在将来证明其辉煌的成功。

当然，从实际角度出发，这些交易该不该做并不重要。事实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



是木已成舟，而且现在想各奔东西是很难的，至少要考虑到是否合算的问题。看一看美国电话电报公司：收购电视通信有限公司和MediaOne集团后，美国电话电报公司接纳了堆积多年的数十亿美元的未实现的应征税收益。因为美国电话电报公司从未打算卖掉它的有线电视系统，所有这些应征税收益大致可以不予理会。事实上，只要美国电话电报公司始终维持一个公司的状态，它们就仍然可以不予理会。

但现在蛋壳人（Humpty Dumpty）要分崩离析，这些税收就成为潜在的大问题。为什么？如果美国电话电报公司的最后股份都卖得一干二净，所有美国电话电报公司多年一直积累（和连带）的税收就需要一并还清，包括那些由于迈克一时头脑发热花费1 000亿美元购买的有线电视造成的税收增值部分。这些税收可能高达200亿美元，比美国电话电报公司2002年全部的长途业务资产还要多。我不知道谁具有足够的胆量或者财力自愿承担这样的几十年积累的税收。只有时间会说明一切。其他一些大型传媒联姻也因为类似的原因不能轻松潇洒地或不费财力地解除婚约。我们就这样咬牙坚持着。我们面临的挑战将是：学会适应这个崭新的并购的世界，这个由我们自己创造又在不断改变的世界。

著名的好莱坞制片人塞缪尔·戈尔德温（Samuel Goldwyn）曾说过，你永远不要预测什么，尤其是未来。冒着可能坠落悬崖的危险，我想就传媒世界的未来至少试着谈一谈自己的看法。我认为美国电话电报公司的经历表明，那些曾经一手制造市场纷争和振荡的公司自身将来很可能会成为他人并购的对象。虽然美国电话电报公司开始时是气势汹汹的传媒资产的收购者，可到最后，显而易见，它只能无可奈何地下嫁他人。

美国电话电报公司这种情况无独有偶。拥有美国广播公司和ESPN公司80%股份的迪斯尼公司一不留神成了强人追逐的对象。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在收购了美国广播公司之后，它的资产总值高高在上，雄居榜首，雄厚的实力足以抵御它不喜欢的竞争者（用我的说法，它因“迪斯尼化”而抵制了入侵者）。但是从那个令人飘飘然的时期开始，迪斯尼公司由于管理不善和其他失误而丧失了很多资产，结果它不再安全，不再财大气粗。在我写本书之时，迪斯尼的股票价格处于5年来的最低点，有一些公司在它周围上蹿下跳，跃跃欲试。如果采取不同的管理方式，迪斯尼可能会重塑辉煌。最大的问题是，迪斯尼现任首席执行官迈克尔·艾斯纳是否会做出正确的选择，答应出售迪斯尼。多亏他那些多年的忠实追随者，迈克尔仍然控制着董事会。同时他非常喜欢现在的工作，可能不愿意接受明智的交易，尤其如果这个交易意味着他将被踢出董事会。

我将和传媒界的其他同仁一起关注着维旺迪环球娱乐公司的发展动态。本书执笔之时，维旺迪公司仍是一个由老式经济资产和新型的传媒资产组成的奇形怪状的结合体。老式经济资产包括供水系统，新型的传媒资产包括美国网络和环球电影公司。成就维旺迪公司戏剧化重组的设计师让-马里·梅西耶最近被董事会要求离职，将由他的继任者来收拾残局。梅西耶先生过去一直为他们仍然拥有公用事业资产而甚感欣慰，现在应该很明显：这是个失败策略。维旺迪需要尽快决定它想要什么，是鱼还是熊掌，然后迅速采取行动。它需要管理好它的老式经济资产，或者管理好新式传媒资产，因为没有任何一个管理团队能够二者兼得。大多数公司没有足够的精力和经验来同时维持两边平衡，那些尝试者纷纷落马，以失败告终。吉米·林（Jimmy Ling）的LTV钢铁公司在20世纪60年代末加入收购狂潮，逐渐地形成一个由一些不相干公司组成的大杂烩。收购结束时，LTV拥有的公司包括一家肉类包装公司、一个钢铁公司、一个体育用品公司和一个商用航空公司。不用说，LTV集团最终分崩离析了。我在商业学院时曾研

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



究过LTV的案例。维旺迪公司最终可能会同样成为商学院的案例。

尽管并购带来诸多的不确定因素，有一件事可以确定：将会有更多的大宗传媒交易出现。惟一的问题是发生在何时何地。没人知道下一个传媒交易热潮会在哪里产生。随着全球经济不断变化，人们对于传媒界的兴趣也在变化，他们分享传媒界带来的商业成果的能力也在变化。不断改进的技术只会加快变化的步伐。詹姆斯·默多克（James Murdoch，鲁珀特·默多克的儿子）决定把家安在香港并不只是因为喜欢香港的景色。毕竟，香港是中国的一部分，而中国是世界上最大、最具开发潜力、最有利可图的传媒市场。一旦中国市场全面开放（惟一的问题是“何时”，而不是“是否”），拓展的机会可能会多得惊人。其他的世界热点，如古老的东欧，也是引人流连忘返的地方。

明天的交易人会同他们的传奇式的前辈一样具有创意吗？也许更胜一筹。詹姆斯和拉克兰·默多克（Lachlan Murdoch）在新闻集团的地位逐日上升。我名单上的未来超级巨星还包括杰夫·别克斯（Jeff Bewkes），从前是美国在线–时代华纳公司所属的收费电视服务公司家庭影院的负责人。在杰夫的敏锐目光监督之下，家庭影院摇身变成有线电视领域的《纽约时报》——严肃传媒爱好者不可缺少的节目。杰夫对于创新节目独具慧眼，对尝试边缘极品颇有胆识。否则，何以解释《六尺之下》（*Six Feet Under*）、《黑道家族》（*The Sopranos*）、《欲望城市》（*Sex and the City*）这些电视节目？2002年，杰夫在美国在线–时代华纳被任命为娱乐和网络集团的董事长。我相信这不是他的最后一次提升。维亚康姆公司的里奇·布莱斯勒（Rich Bressler）也是这些优秀人物之一。作为维亚康姆首席财政官的里奇在时代华纳和维亚康姆准备进入下一个阶段的磨合过程中真是日理万机。他对于这两个传媒巨头如何并肩前进以及需要如何管理的情况了如指掌。在本书执笔之时，里奇是维亚康姆的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

萨默·雷石东和梅·卡马辛的联络人。更让人激动的是，对于这一切，里奇仍然能够讲得头头是道。其他崭露头角、大有作为的新人包括康卡斯特公司的史蒂夫·伯克（Steve Burke）、Showtime频道的马特·布兰克（Matt Blank）、迪斯尼公司的安妮·斯威尼（Anne Sweeney）和国家广播公司的戴维·扎斯莱夫(David Zaslav)。

从事最棘手，也是最具潜在回报价值的传媒工作的大员是美国在线-时代华纳集团的迪克·帕森斯。迪克在2002年被任命为公司董事长兼首席执行官，接替退休的杰瑞·李文。杰瑞交给迪克的这个公司规模巨大，至少在运作上极具挑战性。同时它也是验证合并这一概念以及美国在线同时代华纳这一交易的主要平台，所以风险极高。如果迪克失败了，他不仅会使自己的公司失望，还会导致整个传媒业随之垮台。美国在线时代-华纳集团实在太庞大了，如果它停止运转，整个传媒界就可能会随之停止运转。数千名美国在线-时代华纳的雇员和数以百万计的用户也会遭受牵连。这就是作为像美国在线-时代华纳这样处于市场焦点的企业的领航人所要经历的惊险和恐惧——促使积极变化的机遇同无法避免灾难的可能性并存。

我坚信迪克一定会斗到成功。尽管最初有人批评迪克，说他不是传媒界科班出身，但我却认为这正是他的长处之一。跟其他许多传媒界的首席执行官不同的是，他受命于美国在线-时代华纳时不具行业偏见。在杰瑞1995年向迪克伸出欢迎之手时，迪克是Dime Savings银行的首席执行官，这是纽约一家不大的银行。在紧随杰瑞的6年里，迪克在建立客户关系上表现出了真正的才能。这在时代华纳这样的大公司是个不小的业绩。这种才能将在现在的时代华纳集团（相当于美国特拉华州那么大）发挥着更大的作用。

迪克虽然不像杰瑞那样骨子里就是个交易人，但他具有战略

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



眼光，意志坚强，高度敏感，这些特点难能可贵。他在处理同特德·特纳的关系上表现出色。当杰瑞退休时，遗憾的是，他同特德的关系很僵。特德曾公开指责杰瑞，而且明确表示对公司的经营极度不满。人们开始公开讨论特德在美国在线-时代华纳董事会的去留问题。迪克一上任就向特德伸出友谊之手，请求他留在董事会。迪克还向大家明确一点，他认为特德的参与对于公司的长期顺利发展至关重要。总之，这就是你可以从迪克身上看到的敏感的一面。迪克后来一直同特德保持很好的关系。这样做也是极其明智之举，因为特德拥有公司10%的股份，而且他在传媒界仍然威力不减，举足轻重。

如果迪克慎重而明智地运用其首席执行官的权力（这一点我毫不怀疑），他不仅能长久地影响美国在线-时代华纳的发展，而且几乎能改变这个世界。如何做到这一点？他应该大声而清晰地宣布他的企业和社会目标，然后按照自己的步调，胸怀股东的利益，坚定地大步向前。考虑到我们处在一个不断合并、不断变化的传媒界这一商业现实，有一位像迪克那样思维缜密的领导者坐在董事会桌首不仅重要，而且必要。原因很简单：传媒不是钢铁行业。钢铁无论多便宜或多充足也无法改变这个世界，但使用更方便、更便宜、更多样的传媒产品却可以改变世界。这是我们自己创造的不断合并的传媒界对世人的许诺，并将由下一代领导人，如迪克，还有詹姆斯、拉克伦、杰瑞、里奇、安妮、戴维以及其他一些人来继续实现。

至于我，我已经基本该结束交易生涯了。如果幸运的话，我将在几年后出售YES 网络系统，然后退居幕后，把精力投入到政治上，还有我的科罗拉多牧场上和意大利的托斯卡纳，当然不一定按照这个顺序。除了这些，我的未来还会有更多的交易吗？作为公认的交易嗜好者，我永远不会说自己永远不再跳回到交易游

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

戏中来。我喜欢猎捕的惊险刺激和巨大回报，对了，甚至还有伴随这个被我们称做交易的大型游戏的风险（这本书命名为《大买卖》并不是毫无道理的）。所以，允许我为防止损失而两面下注，只说“可能”，然后到此为止。

我写本书的目的是，帮助读者理解和鉴赏过去10年中的一些最具重大意义的商业交易所产生的重大影响。交易如穿梭般过往。我希望到现在我们应该清楚地认识到，我们可以从这些交易发生的原因和过程中学到很多。同时，看一看交易者们如何决策以及如何在幕后运作，我们也可以吸取经验。萨默·雷石东的身上体现了真正顽强意志力的价值，鲁珀特·默多克教导我们整体看问题的重要性，杰瑞·李文追求梦想的勇气向我们展示了坚持幻想的报偿和风险。而杰克·韦尔奇呢？他留下了一个信条，将影响上上下下几代经理人。约翰·马隆深谋远虑地制胜对手的能力是对相信自己、相信自己的创造力和聪明才智的价值观的极好验证。即使是失败的例子也很具教育意义。迈克·阿姆斯特朗向我们展示了狂妄自大和弄巧成拙的危险。其他的如卡莉·费奥瑞纳、伯尼·埃伯斯等等，也不例外。

无论你对我这里谈论的所有交易的看法如何，这些交易以及它们幕后策划人的影响力是不容置疑的。把他们作为一个整体考虑，我认为完全可以说，他们使我们生活的世界发生了根本性和永久性的改变。我这里不仅仅指竞争格局。这些交易对于我们广大公民和消费者在购物、娱乐和通讯方式上也产生了深远的影响。也许更重要的是，这些交易已经大大影响我们彼此之间的交往以及更宏观地看世界，同世界交往的方式。最后但仍很重要的一点是，这些交易为未来的交易人创造了无限机遇和陷阱。当然，仅仅是猜测，可能还创造了一些前辈英雄供人评说。